إدارة المبيعات

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

2007

دار الفكر الجامعى

٣٠ شارع سوتير - الاسكندرية

ت: ٤٨٤٣١٣٢


إدارة المبيعات

إسـم الكتـاب : إدارة المبيعات

المؤلـــف : د/ محمد الصيرفى

النـاشـــر : دار الفكر الجامعى

٣٠ شارع سوتير-الاسكندرية-ت : ٤٨٤٣١٣٢ (٠٣)

E.Mail : dar-elfikrelgamie@hotmail.com.

الطبعـــة : الأولى

سـنة الطبـع : ٢٠٠٦

رقـم الايـداع : ١٢٣١٤ / ٢٠٠٦

رقـم الـدولـى : 7- 011 - 379 - 977

المطبعـــة : شركة الجلال للطباعة-العامرية.



تـذكـر

أن القائد الفاشل يفتقر إلى المهارة فى العلاقات الإنسانية أو أنه يرفض مواجهة قرار صعب بكل حزم أو أنه ليس لديه الموهبة لبيع برامجه



﴿ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ﴾

صدق الله العظيم

تقديم

يهدف هذا الكتاب إلى مناقشة وتحليل أهم الاتجاهات الحديثة فى دارسة وتصنيف إدارة المبيعات فى سوق توصف اليوم بأنها سوق مشترين وبائعين فاليوم تتضافر جميع المتغيرات البيئة المحيطة فى التأثير على قوى السوق بحيث جعلتها تميل لصالح كل من المشترين والبائعين الأمر الذى يوجب على الطرفين إعادة النظر فى خططهم وبرامجهم واستراتيجياتهم ونشاطاتهم المختلفة للتكيف والتعامل مع هذا الوضع الجديد. والبيع مهنة المتاعب حيث تختلف صفات وخصائص من تقابل وتختلف أيضا خصائص وصفات ما تعرض.. من خلال قدرة بيعية متميزة تعبر عن طاقة وقدرة وعزم على حمل الناس على إشباع ما يرغبون من خلال شراء ما نبيعه لهم على أساس منطق الكسب المتبادل وبالتالى فإن بائع المستقبل يلعب عملية ذات أوجه متعددة فأنت تكتشف احتياجات البشر وتعرف مشاكلهم وتسعى إلى حل هذه المشاكل وإشباع تلك الرغبات والحاجات.

وهذا الكتاب يقدم لرجال الأعمال والمستثمرين برنامج عمل متكامل يساعدهم على تحسين مستوى حصتهم فى السوق فلقد جاءت فصول هذا الكتاب لتوضيح الدور الهام والحيوى للنشاط البيعى ومدى مساهمته فى تحقيق أهداف المؤسسات وبقائها واستمرارها.

وأخيراً نسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا الجهد المتواضع بادرة تحقق للقارئ والممارس فى حقل العمل البيعى غايته ويعطى للنشاط البيعى بصفة عامة الاهتمام والعناية

والله الموفق

أ.د. محمد الصيرفى

الفصل الأول

العملية البيعية

ما البيع ......؟

هل البيع هو "فن إقناع المستبلكين بالعملية الشرائية".

أم أن البيع هو:

العرض المقنع للسلع والخدمات بالطريقة التى تدفع المستهلكين إلى الشراء.

أم قد يكون البيع هو:

تلك العملية التى تسعى إلى تحقيق أقصى إشباع للمستهلك فى حدود قدراته الشرائية.

إننا نعتقد أن البيع هو:

تلك المجهودات الشخصية أو الغير شخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على تقبل فكرة لها أهميتها عند البائع.

الوظيفة البيعية:

هى تلك المجهودات الشخصية أو غير الشخصية التى تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تسويقية عند البائع ويتضمن البيع الشخصى التحدث الشفهى مع العميل أو العملاء لعقد صفقة البيع، أما مجهودات البيع غير الشخصى فهى التى تتم بطريقة غير شفهية شخصية وتشمل الإعلان ووسائل أخرى لترويج المبيعات.

وتستعين المشروعات فى أداء وظيفة البيع بعدة وسائل من شأنها خلق الطلب على السلع والخدمات أو تنشيطه وتشمل هذه الوسائل:

١- البيع الشخصى.
٢- الإعلان.
٤- تنشيط المبيعات.
٤- وسائل الترويج الأخرى.

كل إنسان بداخله بائع[1] :

إذا تأملنا حياتنا سنجد أن كل واحد منا يمارس عملية البيع منذ طفولته، حيث يسعى إلى تطوير وتنمية مهاراته فى الاتصال بهدف شق طريقة فى الحياة، فعندما نحاول دفع شخص ما إلى القيام بعمل معين، نحن نمارس معه مهارات البيع.

دعنا نتأمل ماذا تفعل عندما ترغب فى تحديد موعد مع طرف آخر، أو تريد زيادة راتبك الشهرى، أو تحاول إقناع المعلم برفع درجاتك فى الاختبارات، أو تتقدم للعمل فى جهة ما... فى كل هذه المواقف وغيرها الكثير أنت تقوم بالعملية البيعية حيث تستخدم مهارات الاتصال الشخصى لإقناع شخص ما للقيام بتصرف معين، لذلك فقدرتك على الاتصال بفاعلية هى التى تحدد مدى نجاحك فى الحياة.... أو بمعنى آخر فى البيع.

أن البيع ومهاراته لا تقتصر فقط على أعضاء فريق البيع العاملين فى مجال البيع، بل هو أمر حتمى وأساسى لكل واحد منا، ففى ظل بيئة الأعمال المعاصرة الزاخرة بالتحديات والمنافسة، لن نتمكن من التعايش معها ما لم تتقن فن البيع.

ما الذى يدفعنا إلى العمل فى مجال البيع؟

هناك خمسة أسباب تجعلنا نختار مجال ا لبيع تتلخص فيما يلى:

١) التنوع الكبير فى وظائف البيع المتاحة فى سوق الأعمال.

٢) الشعور بالحرية والاستقلالية فى العمل.

٣) التحديات التى يتميز بها ا لبيع.

٤) توافر فرص الترقى داخل ا لمؤسسات المختلفة.

٥) المكافآت التى نحصل عليها من هذا المجال.

---

[1] الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة (بتم) برنامج أسس البيع .

والآن دعنا نستعرض كل سبب من هذه الأسباب بشئ من التفصيل :

١- التنوع الكبير فى وظائف البيع المتاحة فى سوق الأعمال:

عندما تصبح عضوا فى فريق البيع بأية منشأة، تصبح جزءا هاما من الجهود الفعالة التى تبذلها المنشأة لتسويق السلع والخدمات والتى تعود عليها بالربحية، فالبيع الشخصى يمثل الجزء الأكبر من المصروفات التى تنفقها معظم المنشآت، ويحظى بالجزء الأكبر من الوظائف المطلوبة فيها.

وإذا دققنا فى معظم الإعلانات المنشورة لطلب وظائف البيع سنجد أنها تعكس مدى مهنية تلك الوظيفة والمواصفات الرفيعة المطلوب توافرها فيمن يتقدم لها.

وإذا حاولنا التعرف بدرجة أكثر تفصيلا على وظائف البيع المتاحة، سنكتشف العدد الهائل منها سواء فى مجال بيع السلع أو الخدمات، إلا أن هذه الأنواع يمكن تقسيمها على ثلاث فئات أساسية وفقا لنوع المنتج المباع ونوع المنشأة التى يعمل فيها فريق البيع، وهذه الفئات الثلاث هى: فريق البيع لقطاع "الجملة" وفريق البيع لقطاع "التجزئة" وفريق البيع للقطاع "الصناعى"

١/١ فريق البيع لقطاع "البيع بالتجزية: غالبا ما نعتبره "متلقى الطلبات" مثل بيع الملابس والأحذية والمجوهرات والأدوات الرياضية، وعادة ما يكون مكان هذا الفريق داخل المتجر أو المعارض، والعميل أو المستهلك هو الذى يأتى إليهم. وعلى الرغم من أن هذا الوضع من الأمور الشائعة والمتعارف عليها إلا أنه لا يمثل قاعدة عامة، ففى بعض الأحيان يكون من الضرورى قيام فريق البيع بالمبادرة بالاتصال بالعملاء.

٢/١ فريق البيع لقطاع "البيع بالجملة" : يعمل هذا الفريق لدى منشأة ما تقوم ببيع مجموعة من المنتجات الخاصة بعدد من المنتجين، حيث يبيعونها إلى تجار التجزئة أو المستهلكين الصناعيين.

فـى هذه الحالة قد يكون هناك المئات أو الآلاف من الأصناف المعروضة للبـيع، وبالـتالى يمكن أن يتلقى فريق البيع طلبات الشراء بثلاث طرق، **الأولى** بالاستفسار مـن العمـيل عـن المنـتجات التـى يحـتاجها. **والثانـية** بمـراجعة سجلات العملاء واقتراح إعادة الطلب للمنتجات التى يجد أنهم لا يطلبونها إلا بكميات قليلة، أما **الطريقة الثالثة** هى قيامهم ببيع منتجات جديدة.

أن المسئولية الأساسية لفريق البيع بقطاع "البيع بالجملة" تنحصر فـى خدمـة عملائـه، حـيث يجـب الاتـصال بالعملاء بصورة روتينية دورية وبـدون استخدام أية ضغوط بيعية قد يفهمها العميل على أنها إجبار له على الشراء.

٣/١ فـريق البـيع لقطـاع المنـتجين: يـشمل مـثل هـذا الـنوع قطاعا متعددا من الوظائـف بدايـة مـن "متلقـى الطلـبات" إلى البائعين المتخصصين الذين يقومون بـبيع المنـتجات الـصناعية الدقـيقة ذات التكنولوجـيا عالـية المـستوى، ومـن أمثلـتهم: ممـثل مبـيعات قطـاع أو صـناعة معيـنة مـثل الأغذيـة والمنـسوجات ومهندس مبيعات الذى يقوم ببيع المنتجات ذات المواصفات الفنية ولديه الخبرة والقـدرة علـى تـشخيص مـشكلات العمـيل وتحلـيلها وحلـها، وممـثل مبيعات المنـتجات الـصناعية غـير الفنـية وهـو الـذى يبيع تلك المنتجات إلى المشترين الـصناعيين، وممـثل مبـيعات الخـدمات الـذى يركـز علـى بـيع مـزايا وفـوائد الخدمات غير الملموسة .

٢- حرية التصرف والاستقلالية فى العمل:

يتمثل السبب الثانى لاختيار البيع كوظيفة فى الحرية التى توفرها تلك الوظيفة، فمن يعمل فى وظيفة البيع يتمتع بدرجة من الاستقلالية والحرية أكثر مـن أية وظيفة أخرى، فمكانهم الفعلى ليس وراء المكاتب بل مع العملاء خارج المنشأة التى يعملون بها.

٣- التحديات التى تنطوى عليها وظيفة البيع:

يمثل العمل منفردا فى منطقة ما تكون مسئولا عنها وقدرتك على تحقيق الأرباح لمنشأتك يمثل فى حد ذاته تحديا حقيقيا فى مجال البيع. هذا بالإضافة إلى ما يمثله العمل والتعامل مع البشر وتوطيد العلاقات بهم من تحديات حقيقية لقدراتك ومهاراتك.

٤- توافر فرص التقدم والترقى فى الوظيفة:

هناك العديد من الفرص أمام البائعين الناجحين للتقدم والترقى والوصول إلى مناصب المستويات الإدارية الأعلى، وفى كثير من الحالات يحدث هذا التقدم بسرعة حيث أن بعض المنشآت يمكن أن ترقى البائعين الناجحين إلى المستويات الإدارية الأعلى بعد فترة لا تتجاوز العامين من بداية عملهم معها.

٥- المكافآت التى نحصل عليها من هذا المجال:

هناك نوعان من المكافآت التى يمكن أن تحصل عليها فى مجال البيع:

١/٥ المكافآت العينية غير المالية: أحيانا ما تسمى بالدخل أو العائد السيكولوجى أو المكافآت غير الظاهرة وهى تلك المكافآت التى يعطيها الفرد لنفسه ولا يحصل عليها من المنشأة، مثل الشعور بأنك قد أنجزت عملك على أكمل وجه. أو إنك نجحت فى إحدى مقابلاتك البيعية .

٢/٥ المكافآت المالية: تعتمد هذه المكافآت على الأداء، وبالتالى قد يحصل من يعمل فى مجال البيع على راتب أعلى بكثير من شاغلى الوظائف الأخرى فى نفس المستوى الإدارى .

البيع بين العلم والفن

هل البيع فن أم علم...؟ (أى هل يولد البائع أم يصنع)

أولاً: ما العلم؟

هـو مجموعة المعارف الموضوعية والخالية من التحيز والميول ولها قواعد ونظريات يمكن تطبيقها فى أى مكان متى توافرت الظروف المناسبة للتطبيق.

ثانياً: ما الفن...؟

هـو مجمـوعة المهارات والقدرات والمواهب الفردية الناتجة عن الخبرة، ومـن المناسـب القـول أن عمـلية البـيع يمكـن تعلمهـا فهناك الكثير من المعاهد والمؤسـسات التعليمـية التـى تقـوم بعمـل العديـد من البرامج التدريبية لإكساب المتدربين المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى القائم بعملية البيع.

ولكـن لـيس معنـى ذلـك أن الأفـراد الذين لا يتعلمون لا يمكنهم القيام بعملية البيع فقد ينجح هؤلاء فى عملية البيع لكن بالصدفة!!!!

إى أن

البيع علم+ فن

فعلينـا أن نتـزود بالأسـس والمـبادئ التـى تمكنـنا مـن تفهـم سـلوك المستهلكين ثم نتسلح بالمهارات والقدرات والمواهب الفردية الناجمة عن الخبرة؛

أى أن:-

رجـل البـيع يـصنع فالرجل ذو المواهب الطبيعية العادية يستطيع أن يجعل من نفسه بائعاً ماهراً طالما كان مستعداً لبذل الجهد المطلوب.

وجانب العلم فى وظيفة البيع يتمثل فى:

١- إعداد ميزانية المبيعات.

٢- تقيم أداء رجال البيع.

٣- تحديد الأهداف البيعية.

٤- تحديد حجم القوة البيعية.

٥- اختيار رجال البيع وتدريبهم.

أما جانب الفن في وظيفة البيع فيتمثل في:

١- مهارات عرض السلع والخدمات.

٢- مهارة الإقناع.

٣- مهارة الرد على الإعتراضات.

٤- مهارة مواجهة المشكلات.

٥- مهارة التعامل مع الآخرين.

فن البيع والتسويق[1].

عملية البيع فن له قواعد و أصول، ومن الأهمية بمكان أن يعرف رجل البيع كيف يعد العدة لمقابلة العملاء وكيف يبدأ الحديث معهم وكيف يعرض حججه ويناقش عملائه وكيف يرد على ملاحظاتهم وكيف يتخلص بلباقة من الرد على الأسئلة التي قد يوجهها بعض العملاء، ثم كيف يكيف نفسه مع أنواع العملاء المختلفة، وكيف يكتسب صداقة هؤلاء جميعا وينجح في بيع سلعته لهم، وأخيرا كيف ينهي المقابلة في الوقت المناسب حتى لا تطول بدون فائدة. وإزاء هذا هناك خلط كبير- خاصة بين الممارسين- بين مفهوم التسويق وبعض المفاهيم الأخرى.

فهناك من يعتقد أن التسويق هو البيع، وهناك من يعتقد أن التسويق هو الترويج، وما يهمنا هنا ما هو فن البيع وما هو التسويق؟

تعاريف فن البيع:

هناك درجات من الأختلاف بين تعاريف فن البيع وأهم هذه التعاريف أو المفاهيم هي:

---

[1] د. محمد موسى عثمان وآخرون- فن البيع والترويج- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية- القاهرة ٢٠٠١ ص ١٩ وما بعدها.

١) فن البيع هو عرض شفهى فى محادثة مع واحد أو أكثر من العملاء المرتقبين لغرض تحقيق المبيعات.

٢) فن البيع هو الطريق الذى به يتحقق البيع وينشط من حاجة المشترى ورغباته والذى به يشبع هذه الحاجة أو تلك الرغبات لميزة متبادلة ومستمرة بالنسبة لكل من المشترى والبائع.

٣) هو أساليب الحث الشخصى التى يستخدمها البائع ليجعل آخرين يشترون ما عنده للبيع.

٤) هو تطبيق الأساليب الحثية الشخصية على البيع.

٥) هو فن الفرد وقدرته على التأثير فى الناس وحثهم على قبول وجهة نظرة لمنفعة متبادلة سواء تعلقت هذه بسلع أو خدمات أو أفكار معينة.

٦) هو فن إقناع العميل المرتقب أو المنتظر أو العميل الحالى بشراء السلعة أو الخدمة وذلك لزيادة المنفعة التى يحصلون عليها، وبالتالى زيادة الإشباع الإجمالى منها.

ومن هذه التعاريف نجد أن رجل البيع يجب أن تتوفر لدية القدرة على الاتصال مع الغير والقدرة على دراسة العميل الحالى أو المرتقب، وقوة الشخصية، والمعرفة الجيدة بالمشروع والأسواق والقدرة على تنفيذ العملية البيعية.

إن فن البيع يقوم أصلا على دراسة الناس وفهم سلوكهم، ورغباتهم، وأمنياتهم، آمالهم ومخاوفهم، كفاحهم ونجاحهم، سعيهم للتمتع بعيش أطيب وأكرم، ورجل البيع الناجح يستطيع التعامل مع الناس والتأثير فيهم لأنه درسهم وعرفهم، تفهم ميولهم وأهواءهم، تحيزاتهم وعاداتهم وتقاليدهم. فإن لم يكن لديه سلعة يبيعها فقد تكون لديه أفكار يريد أن يأخذ غيره بها أو وجهات نظر أو خدمات يبتغى قبول الناس لها.

والفرد فى كل هذه الحالات بائع يكتب له النجاح إن هو استعان بالأصول الصحيحة فى البيع، فالمدرس والطبيب والمحامى والمهندس ورئيس العمال ورب المنزل، بل الناس جميعا تواجههم مشاكل بيعية فيما يقوم بينهم من مختلف أنواع التعامل فى حياتهم اليومية، والباحث عن وظيفة مثلا. يعتبر بائعا يتصل بالجهات المختلفة يحثها على قبول خدمته، فحق على الجميع إذا أن يتفهم أصول البيع التى هى أساس أصول الاتصال والتعامل مع الغير.

أهم الفروق بين فن البيع والتسويق:

البيع	التسويق
١- التركيز على السلعة أو الخدمة.	١- التركيز على احتياجات المستهلك الأخير
٢- تقوم المؤسسة بإنتاج السلعة أولا ثم يتم التفكير فى كيفية بيعها مع تحقيق الربحية.	٢- يتم تحديد ماذا يريد المستهلك أولا ثم يتم تحديد كيفية ترجمة ذلك فى شكل سلعة يحقق المشروع منها أرباحا مناسبة.
٣- اعتماد أوجه نشاط المشروع على التوجه طبقا للظروف الخاصة.	٣- الاعتماد فى التوجه على أساس ظروف السوق والبيئة الخارجية.
٤- التركيز على احتياجات المشروع.	٤- التركيز على احتياجات السوق.

ويقوم فن البيع فى المنشأة على عدة اعتبارات:

أ- أن العمل الأساسى للمنشأة هو تحقيق رقم معين من المبيعات من أجل تحقيق أهدافها.

ب- أن المستهلك لن يشترى السلعة من تلقاء نفسه، وعلى مندوب البيع أن يصل إليه، وبمعنى آخر فإن منتجات أى منشأة يجب أن تباع مع عدم افتراض أنها ستشترى بدون أى مجهود من جانب المنشأة إلا عندما يكون العرض أقل من الطلب وعلى أساس أن المشترى أو العميل لديه دراية كاملة بها.

جـ- يمكن تحفيز العميل على الشراء عن طريق وسائل الترويج المختلفة ومن المحتمل أن يعيد الشراء.

د- هناك عملاء جدد بصفة مستمرة يمكن الوصول إليهم عن طريق جهود رجال البيع.

هـ- يمكن الاسترشاد بآراء رجال البيع عند تقدير ا لمبيعات المتوقعة وبالتالى فإن دورهم لا يقتصر على مجرد البيع بمعناه المحدود، ولكن يصبح لهم دور استشارى بالنسبة لتقدير حجم المبيعات والتعرف على رغبات العملاء وأذواقهم.

وعلى الرغم من ذلك لابد من التغلب على المشاكل التى تتعلق بانخفاض جودة المنتج أو عدم وجود طريقة سليمة للتوزيع، أو عدم مناسبة السعر وعلى العكس فإن المنتجات التى تتمتع بمستوى جودة وسعر مناسب قد لا تجد طريقها إلى العملاء، بدون مجهودات بيعية خصوصا فى ظل وجود منافسة وعرض يفوق الطلب.

وهكذا تتضح العلاقة بين فن البيع والتسويق، فالبيع هو عملية تبادل بين البائع والمشترى أو العميل من أجل تمكين الأخير من حيازة السلعة مقابل سداد ثمنها، والتسويق عبارة عن إشباع حاجات العملاء وفقا لرغباتهم عن طريق عملية التبادل، ويتضح من ذلك أن البيع هو أحد الوظائف التسويقية أو أحد مكونات المزيج التسويقى وهو مصدر إيرادات المنشأة وهو النشاط الذى يرتبط مباشرة بالمشترى أو المستهلك أو العميل لتحقيق ربح

معين من خلال رقم مبيعات معين. ويمكن استنتاج أن البيع يأتى فى نهاية النشاط الستويقى كهدف تسعى إلية المنشأة، ولكن إذا أخذنا فى الاعتبار أن البيع يمكن الشركة من الحصول على معلومات عن السوق والأسعار والمنافسين قبل أن تنتج السلعة ويمكن من تصريف السلعة بعد إنتاجها بمساعدة المجهودات التسويقية الأخرى مثل الإعلان والترويج، هذا بالإضافة إلى أن عملية الإشباع تأتى بعد وجود السلعة فى حوزة المستهلك أى بعد إتمام عملية البيع، لذلك يمكننا أن نفترض أن البيع قد يأتى فى مقدمة النشاط التسويقى أو فى نهايته، فالبيع محصلة تفاعل الأنشطة التسويقية مع بعضها.

العملية البيعية:

يقصد بالعملية هى مجموعة من الأعمال التى تحدث أثراً خاصاً، أما إذا أضيف لفظ (البيع+ العملية) فإننا نقصد بالعملية البيعية، تلك العملية التى تتم بشكل شخصى بغية اكتشاف الطلب الكامن أو الظاهر لدى الأفراد من ذوى الحاجات غير المشبعة والعمل على إشباع هذا الطلب فى مرحلة تالية واستكمال ذلك بتقديم خدمات إضافية" ما بعد البيع" فى المستقبل لضمان استمرارية التعامل البيعى فى المستقبل بما يحقق مصلحة كل من البائع والمشترى فى آن أحد.

الأعمال التى تضمنها العملية البيعية...؟

١) اكتشاف الطلب الكامن والظاهر لدى الأفراد.

٢) تقديم خدمات إضافية" خدمات ما بعد البيع".

مكونات العملية البيعية...؟

تتضمن العملية البيعية أربعة وظائف رئيسية هى:

١- الإعلان:

ويهدف إلى إقناع المستهلك المرتقب بوجهة نظر المنتج عن السلعة ويعتبر أرخص الوسائل للاتصال بالمستهلك.

٢- ترويج المبيعات:

وهـو مجمـوعة الأنـشطة البيعـية التـى تهدف إلى التنسيق بين الإعلان والبـيع الشخـصى بغـرض زيـادة فاعليـتها، وعلـى ذلـك فالنـشاط الترويجـى للمبـيعات يتـضمن كيفـية عـرض الـسلع وجـذب المستهلك إليها مثل استخدام المعارض وترتيب النوافذ التى تعرض فيها السلع.

٣- التعبئة والتغليف:

حـيث لا تقتـصر وظـيفة الغـلاف علـى حمايـة الـسلعة وحفظ تكوينها المـادى حتـى تـصل إلى المـستهلك بـل تـشمل أيـضاً وظـيفة تـسهيل بـيعها إلى المستهلك النهائى.

٤- البيع الشخصى:

وهو تلك الجهود الشخصية التى تبذل بغرض إقناع المشترى على شراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها.

٥- خدمة العميل:

وهـى تتمثل فى تلك المساعدة التى قدمها البائع للمشترى حتى يتمكن مـن إسـتهلاك الـسلعة. وهـى بـذلك تـشتمل علـى تـركيب الـسلع وإصـلاحها وصيانتها.

وهـذا وتخـتلف أهمـية العناصـر المكونة لعملية البيعية باختلاف السلع المسوقة وباختلاف المراحل التسويقية الُتى تمر بها السعلة

والآن ما هو الأثر الناجم عن العملية البعيية..؟

يتمثل ذلك الآثر فيما يلى:

١- إشباع حاجات ورغبات الأفراد.

٢- ضمان استمرارية التعامل البيعى فى المستقبل.

المواقف البيعية

ما هو الموقف البيعى...؟

الموقف البيعى إصطلاح يشير إلى أنه لا توجد مبادئ بيعية تنطبق على جميع الحالات، ولا يوجد أسلوب أفضل من آخر ويرجع ذلك إلى عدم الثبات فى المجالات الآتية:

١- عدم ثبات الشخصية الإنسانية.

٢- عدم ثبات السلوك الإنسانى.

٣- عدم ثبات العوامل البيئية.

٤- عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلى.

وقد أدى ذلك ضرورة التفرقة بين:

أ- البيع التجارى:

وهو ما يستهدف تحقيق قدر معين من المبيعات من خلال تزويد العميل ببعض المعلومات الترويجية الخاصة بالسلعة كما هو الحال فى البيع بالجملة.

ب- البيع بالرسائل:

وهو ما يستهدف تحقيق حجم معين من المبيعات من خلال البيع المباشر للمستهلك، وقد يتطلب الأمر هنا ممارسة بعض الضغوط على المستهلك، ومن ثم فإن هذا النوع من البيع يتطلب درجة عالية من الخبرة والإرادة لتحقيق القدر المطلوب من المبيعات.

جـ- البيع الفنى:

وهو ما يستهدف تزويد العميل بمعلومات فنية ومساعدة على استخدام المنتج وحل كافة المشكلات التى تواجهه.

د- الأعمال والأنظمة الجديدة:

وهو ما يستهدف خلق أسواق ومستهلكين جدد، أو الإبقاء على المستهلكين الحاليين فى حالة وجود درجة عالية من الرفض لديهم بالنسبة للمنتج الجديد وهذه الحالة تتطلب وجود رجال بيع على درجة عالية من المهارة للتعامل إعتراضات العملاء.

القدرة البيعية

٣- ما القدرة البيعية...؟

يقصد بالقدرة هى مدى استطاعة الفرد القيام بعمل ما وهى تتكون من جزئين جزء مكتسب عن طريق التعليم والتدريب وجزء مورث نابع من الشخص ذاته.

وتنقسم القدرة إلى:

أ- قدرات عقلية وتتمثل فى:

١- القدرة على التذكر.

٢- القدرة على الاستنباط .

٣- القدرة اللغوية.

٤- القدرة الجسمانية.

ب- قدرات غير عقلية وتتمثل فى:

١- قدرات الحواس

أ- قدرات الإبصار.

ب- قدرات السمع.

٢- قدرات حركية

أ- السرعة.

ب- الكفاءة.

والآن : إذا أضفنا (القدرة + البيع) فإننا نحصل على الطاقة اللازمة لإقناع الأفراد لشراء سلع تكون محل الرضا الدائم باستخدام وسائل تتطلب أقل وقت وجهد.

المزيج البيعى

البائعون:

هم أولئك المسئولون عن تأدية الوظائف البيعية وذلك من خلال الإشتراك فى عملية التبادل أو العلاقات التبادلية وهؤلاء البائعون قد يكونوا أفراداً أو منظمات أعمال أو منشآت غير ربحية.

المستهلكون:

هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع أو خدمات.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المستهلكين:

أ- المستهلك الذى يشترى السلعة لكى يقوم باستهلاكها بنفسه ويطلق عليه اسم المستهلك النهائى.

ب- المستهلك الذى يشترى السلعة بغرض إجراء بعض العمليات الصناعية عليها لتغيير شكلها وتحويلها إلى منتج آخر، يطلق عليه المشترى الصناعى.

جـ- المستهلك الذى يشترى السلعة بغرض إعادة بيعها كما هى دون إحداث أى تغيير فى شكل السلعة أو صفاتها ويطلق عليه اسم الوسيط.

هذا ويشترط لكى يكون الفرد مستهلكاً ما يلى:

١- أن يكون له حاجة يريد إشباعها.

٢- أن تكون لدية القدرة المالية التى تمكنه من الشراء.

٣- أن يكون لدية رغبة فى الشراء.

المنافسون:

هم أولئك الأفراد أو المنظمات الذين يقومون بإنتاج سلع شبيهة لما تنتجه المنشأة أو سلعاً بديلة لها.

وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها مكثفة مثل قطاع إنتاج الصناعات الغذائية وهناك قطاعات صناعية أخرى تكون المنافسة فيها محدودة مثل قطاع إنتاج الحديد والصلب.

وعموماً فهناك ثلاث عوامل رئيسية تحدد شدة المنافسة هي:

أ- عدد المنظمات التى تتحكم فى المعروض من منتج معين فهناك علاقة طردية بين عدد تلك المنظمات وشدة المنافسة.

ب- درجة سهولة أو صعوبة دخول بعض المنتجات فى السوق فهناك علاقة طردية أيضاً بين زيادة السهولة وشدة المنافسة.

جـ- العلاقة بين حجم المنتجات التى يطلبها الأفراد من السوق وتلك الكمية التى تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات زادت شدة المنافسة .

هذا وتنقسم المنافسة إلى قسمين رئيسيين:

أ- المنافسة المباشرة: وهى التى تحدث بين منظمتين أو أكثر تعمل فى نفس الصناعة وتقدم منتجات بديلة.

ب- المنافسة غير المباشرة: وهى التى تحدث بين كل المنظمات فى صراعها على الموارد المتاحة فى البيئة.

هيكل المنافسة:

يتوقف هيكل المنافسة على عدد المنظمات ودرجة التماثل فى المنتجات:

- فوجود منظمة واحدة تنتج منتج ليس له بديل معين، يعنى الاحتكار.

- ووجـود عدد محدود من المنظمات يسيطر على حصة السوق، يعنى احتكار القلة.
- أمـا وجود عدد كبير من المنتجين مع القدرة على تمييز المنتج الخاص بكل واحد منهم فيعنى المنافسة الاحتكارية.
- وفـى حالـة وجود عدد كبير من المنتجين مع عدم القدرة على تمييز المنتج الخاص بكل منهم يعنى المنافسة الكاملة.

الأسـواق:

يمـثل الـسوق مجمـوعة مـن الأفـراد أو المـنظمات الـذين تتوفـر لـديهم الحاجـة لمنـتجات معيـنة ولـديهم القـدرة والاسـتعداد والسلطة لشراء المنتجات (المـشترون) التـى يقـوم بعرضـها مجمـوعة أخـرى مـن الأفـراد أو المـنظمات (البائعون).

شروط تواجد الأسواق

١- توافر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات (الرغبة).
٢- توافر القدرة على الشراء (القدرة البيعية).
٣- توافـر الاسـتعداد لـدى الأفـراد أو المـنظمات لاسـتخدام رغبـتهم وقـدرتهم الشرائية.
٤- حدوث الفعل الشرائى نفسه بطريقة اختيارية.

أنـواع الأسـواق:

أ- أسـواق المـستهلكين: وهـى الأسـواق التى تضم العائلات والأفراد التى تضم العائلات والأفراد الذين يقومون بعملية الشراء للاستهلاك الشخصى.
ب- الأسـواق الـصناعية: وهـى التـى تـضم المـنظمات أو الأفراد الذين يقومون بشراء السلع والخدمات اللازمة لعملياتهم الإنتاجية.
جـ- أسـواق الوسـطاء: وهـى تـضم مجموعة من الأفراد أو المنظمات التى تقوم بشراء السلع أو الخدمات من أجل إعادة بيعها.

د- **الأسواق الحكومية:** وتضم المكاتب والأجهزة الحكومية التى تقوم بعملية شراء السلع والخدمات لغرض إنتاج خدمات عامة.

هـ- **الأسواق الدولية:** وهى التى تضم جميع المشترين الموجودين خارج نطاق الدولة.

الأقناع:

يقصد بالإقناع عملية تأثير ذهنية تستهدف التأثير على المواقف والاتجاهات والمعتقدات والتصرفات السلوكية التى يتبناها شخص أو مجموعة من الأشخاص.

وبصفة عامة يوجد مدخلين للإقناع هنا:

أ- **المدخل النفسي:** وهو يستند على خطوتين رئيسيتين هما:

١- أحداث سلسلة من الآثار على الهيكل المرجعي للفرد (قيمة وعاداته وتقاليده...).

٢- إحداث التأثير السلوكى المطلوبة للفرد والذى يتمثل فى الاستجابة السلوكية لما يدعو إليه صاحب المحاولة الإقناعية.

ب- **المدخل الإجتماعي:** والذى يرى أن الاتصال يمكن أن يكون مقنعاً إلى المدى الذى يستطيع أن يحدث لدى الأفراد إفرازات وتبريرات مستمدة من العرف الإجتماعى السائد بين الجماعة التى ينتمون إليها لما سيقومون به من تصرفات سلوكية.

السلع/ الخدمات:

بصفة عامة يمكن القول بأن لفظ المنتوج أكثر شمولاً من لفظ السلع فالسلعة دائما ترتبط بالجوانب الخارجية الملموسة للأشياء. أما لفظ المنتوج فهو أكثر إتساعاً بحيث يشمل السلعة والخدمة ويقصد بالمنتوج أى شئ أو مجموعة من الأشياء المادية أو الغير مادية التى تطرح فى الأسواق ولها من الخصائص (الغلاف أو الشكل أو الطعم.. أو ما ترمز له السلعة بالنسبة للفرد أو النواحى

النفسية والسلوكية المرتبطة بالسلعة) ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد.... وقد يكون المنتوج سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين.

أنواع السلع:

يمكن تقسيم السلع إلى عدة أنواع هى:

أ- السلع الإستهلاكية:

- السلع الميسرة أو سهلة المنال مثل السجائر والخبز والحلويات وهى لا تتطلب جهد أو بحث للحصول عليها.
- سلع التسوق مثل الملابس والروائح والأجهزة الكهربائية وهى تحتاج بحث ومجهود من قبل المستهلك كما أن تكلفتها عالية نسبياً.
- السلع الخاصة مثل السيارات والحلى وهى تحتاج إلى مجهود أكبر ويبيعها عدد قليل من التجار، وتحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر.

ب- السلع الإنتاجية:

وهذه السلع تحتاج إلى خبرة فنية ويتخذ قرار شرائها فى الغالب أكثر من فرد.. وهذه السلع قد تكون على شكل مواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو أجزاء تامة الصنع ولكنها تدخل كمكون فى إنتاج سلع أخرى.

مستويات السلع:

تنطوى أى سلعة على ثلاث مستويات:

١- الجوهر: وهو يمثل السبب الحقيقى الذى من أجله يشترى المستهلك السلعة.. أى أن رجل البيع هنا يبيع المنفعة الحقيقية للسلعة وليس النواحى المظهرية للسلعة ذاتها.

٢- المظهر: وهو الجانب المادى أو الظاهر أمام المستهلك، وله خمسة خصائص:

- مستوى الجودة.
- الإسم.
- العلامة التجارية.

• الغلاف الخارجي. • الموديل.

٣- المنافع الإضافية: وتتمثل فى الخدمات المقدمة مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة وغيرها.

مزيج السلعة:

وهو يشير إلى كافة أنواع السلع التى تقدمها ا لشركة إلى المشترى، وهو يتمثل فى ثلاث عناصر أساسية:

١- الإتساع: وهو يتمثل فى عدد خطوط المنتجات فى المنظمة، أى عدد السلع التى تقوم المنظمة بإنتاجها" إنتاج أجهزة التلفزيون- الراديو- الغسالات- أجهزة التكييف... الخ".

٢- العمق: وهو يتمثل فى تشكيله الأحجام والألوان على خط الإنتاج الواحد أى عدد الألوان والأحجام الخاصة بكل سلعة" ففى حالة التلفزيون. مثلا هناك تلفزيون ١٢ بوصة، ١٤ بوصة، ٢٠ بوصة...

٣- الترابط: وهو يتمثل فى مجالات الارتباط بين السلع التى تنتجها المنظمة كالاشتراك فى قنوات توزيع واحدة أو لون عبوة واحدة... الخ.

سياسات السلعة:

يرتبط بالسلعة عدداً من السياسات من أهمها:

١- تحديد نوع وطبيعة المنتجات من حيث الخصائص والتصميم والاستخدامات والجودة.

٢- تحديد لمن سوف يتم تقديم السلعة ومن اين وكيف.

٣- تحديد درجة تنويع أو تبسيط المنتجات.

٤- تحديد أسلوب عرض السلع أو الخدمات المقدمة.

٥- تحديد أساليب التغليف والتميز والتعبئة.

٦- تحديد المنتجات المطلوب بيعها.

أنواع البيع[1]

(أ) البيع الشخصى:

ويتم عن طريق رجال البيع ويستخدم فيه العنصر الأنسانى فى الشرح والتوضيح والقضاء على اعتراضات المشترى و إقناعه ودفعة للأقدام على الشراء ومعتمدا فى ذلك على مهاراته الذاتية البيعية والتى تعد الأساس فى نجاح رجل البيع.

(ب) البيع غير الشخصى:

وهو الذى يتم أساسا من خلال استخدام عوامل غير شخصية وهى الإعلان والوسائل الأخرى لترويج المبيعات مثل المعارض فتقوم تلك العوامل نيابة عن البائع بشرح خصائص ومميزات السلع للعملاء وتعمل على إقناعهم بالشراء وتحثهم على الشراء الفعلى للسلع والخدمات التى تتعامل فيها المنظمة.

والجدير بالذكر هنا أن الأهداف الرئيسية للقيام بالأنشطة البيعية هو تحقيق الربح العادل والمناسب وخلق ولاء وانتماء العملاء وذلك من خلال الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء وعلى ذلك نجد أن البيع الشخصى هو الوسيلة الأولى من وسائل الترويج التى توصلنا إلى تحقيق تلك الأهداف. أن وظيفة البيع الشخصى اليوم تختلف عن مثيلاتها فى السنوات السابقة لاختلاف الأسواق التى يتم التعامل معها وتميز تلك الأسواق بالمنافسة الشديدة والتغير السريع فى أذواق ورغبات العملاء مما يتطلب الاهتمام بالبيع الشخصى وبالتالى رجل البيع الذى يجب أن يتميز بالاستعداد للعمل بجدية وصبر ومعرفة تامة باحتياجات العملاء وتفسيرها والوفاء بها من خلال نقلها إلى إدارة المنظمة التى يتبعها وأخذها فى الحسبان عند تطوير المنتجات.

وقد يتصور البعض أن عملية البيع ما هى إلا عرضا للسلع أو الخدمات على من يرغبون فى شرائها ومحاولة إغرائهم على الشراء عن طريق تقديم

---

[1] د. إبراهيم السيد جاد الله وآخرون- إدارة التسويق والمبيعات- غير مبين النشر ١٩٩٩ ص ٣٦٨.

أسعارا منافسة مصحوبة فى بعض الأحيان بأنواع مختلفة من المغريات ليقدم المشترى على الشراء[1].

كما يتصور البعض أن المشترى الذى فى حاجة إلى سلعة أو خدمة سوف يسعى إلى البائع ليحصل منه على ما يريد ولكن هذه نظرة ضيقة لا تصلح لإنجاز صفقات البيع إلا فى حالة الاحتكار أو فى حالة تزايد الطلب عن المعروض.

ولما كنا فى مجتمع تجد فيه المنافسة الحرة لها أرضا خصبة فإن رجال المبيعات يقع عليهم عبء الحصول على أكبر قدر أو نصيب من السوق ليبيعوا أكثر فتربح منشآتهم وتنمو وتتطور لينمو معها هؤلاء الرجال.

ولا يستطيع البائع الماهر أن يلبى احتياجات المشترى بل وأن يخلق عنده الرغبة فى الشراء إلا إذا عرف كيفية تكوين هذه الرغبات وما هى الأولويات التى يتعرض لها الإنسان عندما يريد أن يحقق رغباته الأساسية أو الفرعية.

أنواع أعمال البيع:

١- **البيع التجارى:** وهو الاتصال بتجار الجملة وتجار التجزئة، وبرو... بالسلع التى يحتاجونها والخدمات الترويجية التى تساعد فى زيادة كفاءة البيعية، ويكون رجل البيع هنا مسئولا عن زيادة مبيعات الشركة للعملاء. ويعتبر هذا النوع من البيع شائع الاستخدام فى البيع لتجار الجملة عامة وخاصة فى مجال السلع الاستهلاكية، وغالبا ما يتعلق بسلع مستقرة فى السوق، ويتسم بالروتينية والتكرار فى صورة تلقى العملاء وتزويدهم باحتياجاتهم.

٢- **البيع الارشادى:** ويختص بتقديم المساعدات للعملاء المباشرين من تجار الجملة والتجزئة وذلك من خلال تزويدهم (أى العملاء) بمعلومات عن السلعة

---

[1] د.حسن محمد خير الدين، مبادئ التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٦.

وكيفية استخدامها واقناعهم بشرائها من التجار، ويعتبر هذا النوع من البيع شائعا فى الصناعات الغذائية والكيماوية والأدوية.

٣- **البيع الفنى:** ويختص بتزويد العملاء بالمساعدات الفنية اللازمة بغرض زيادة المبيعات وعادة ما يكون رجال البيع هنا تابعون للمنتج ويبيعون مباشرة للشركات المستخدمة للمنتجات ويوجد هذا النوع فى حالة السلع التى تتسم بالفنية مثل المعدات والماكينات والكيماويات.

٤- **البيع الابتكارى:** ويختص بالبحث عن العملاء والتعرف على احتياجاتهم وتعريفهم بهذه الاحتياجات وإشباعها عن طريق تحفيزهم على شراء المنتجات والتعامل مع المشروع، ويصلح ذلك بالنسبة للسلع والخدمات غير المعروفة بالنسبة للعملاء أو التى لا يدركون أهميتها وقدرتها على إشباع احتياجاتهم بالمقارنة بالسلع التى يستخدمونها حاليا.

توسيع عمليات البيع:

يعرف توسيع المبيعات بأنه أى نشاط ترويجى تقوم به المنظمة خلاف أنشطة ا لبيع الشخصى والإعلان والنشر.و يعنى ذلك أن التوسيع يقصد به كل المجهودات التى تكمل الأنشطة الثلاث المذكورة، وتنسق بينها وتساعد على زيادة فاعليتها.[1]

وتتسم توسيع عمليات البيع بما يلى:

١- يعتبر نشاطا مكملا لكل من البيع الشخصى والإعلان والنشر، إذا لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده، ويهدف إلى تحقيق تأثير مباشر وقصير الأجل.

٢- قد توجه مجالاته إلى المستهلكين وإلى الوسطاء أو إلى رجال البيع.

٣- يستخدم عند انخفاض الطلب وزيادة المخزون وكذلك عند تقديم منتج جديد إلى السوق.

---

[1] د. محمد موسى عنان- مرجع سبق ذكره ص ٢٥ وما بعدها.

أهداف توسيع المبيعات:

تتمثل الأهداف الرئيسية لتوسيع المبيعات في:

أ- إثارة طلب العملاء النهائيين والمشترين الصناعيين على المنتجات.

ب- تحسين كفاءة أداء الأنشطة التسويقية من جانب الوسطاء ورجال البيع.

جـ- تدعيم جهود البيع الشخصي والإعلان و النشر.

بالإضافة للأهداف الرئيسية توجد أهداف فرعية محددة تشبه إلى حد كبير أهداف الإعلان الفرعية والبيع الشخصي مثل: تشجيع المستهلكين على تجربة السلعة، جذب انتباه عملاء جدد، تشجيع المستهلك الحالي على زيادة استخدام المنتج، الحد من أثر البرنامج الترويجي للمنافسين، والحصول على مزيد من التعاون من متاجر التجزئة.

وهناك عدد من وسائل المبيعات التي يمكن للمشروع استخدامها بالإضافة إلى الإعلان والنشر والبيع الشخصي، والغرض من هذه الوسائل خلق الحافز الفعال لدى المشترى لدفعه إلى اتخاذ قرار الشراء ويمكن تقسيم وسائل توسيع عمليات البيع إلى ثلاث وسائل هي:

١- **وسائل توسيع المبيعات التي هدفها المستهلك الأخير:** تهدف هذه الوسائل إلى زيادة طلب المستهلكين على السلع وزيادة معدل شرائهم لها وتتضمن (المعارض)، اللوحات واللافتات التي توضع في متاجر التجزئة، العينات المجانية، الهدايا، المسابقات، الطوابع الترويجية).

٢- **وسائل توسيع المبيعات التي هدفها موزعو المشروع:** تهدف هذه الوسائل إلى تشجيع الموزعين على طلب كميات كبيرة من السلع التي ينتجها المشروع، أو على قبول عرض سلعة جديدة قام المشروع بإنتاجها أو على عمل الطلبية في وقت مبكر، وللوصول إلى هذه الأهداف قد يقوم المشروع باستخدام عدد من الوسائل التالية: (منح الخصومات في سعر السلعة. منح العميل وحدات إضافية من السلعة بدون مقابل في حالة طلبة طلبية كبير، تحمل جزء من تكاليف الإعلان المحلي).

٣- وسائل توسيع المبيعات التى هدفها رجال البيع فى المشروع: تهدف هذه الوسائل إلى خلق الحوافز لدى قوة البيع فى الشركة لتشجيعهم على إيجاد العملاء الجدد أو على زيادة المبيعات أو دخول الأسواق الجديدة، ومن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف ما يلى:

١- منح المكافآت التشجيعية لرجال البيع.

٢- منح هدايا مجانية أو رحلات إلى البلاد الأجنبية.

خصائص الوظيفة البيعية :

تتميز الوظائف البيعية عن غيرها من الوظائف الأخرى بالمشروع بما يلى:

١- يعتبر رجال البيع ممثلون للشركة لدى الغير، ومن ثم فاتجاهات العملاء نحو الشركة ومنتجاتها غالبا ما تعتمد على الانطباع والأثر الذى يتركه رجل البيع لدى العميل.

٢- يمارس رجال البيع أعمالهم فى ظل قدر محدود من الإشراف وفى بعض الأحيان لا يوجد إشراف، ومن ثم يتطلب نجاح رجل البيع فى القيام بالوظيفة البيعية التميز بالقدرة على الابتكار والمثابرة والمبادرة.

٣- يقوم رجل البيع بالسفر والتنقل بشكل مستمر بالمقارنة بالوظائف الأخرى التى نادرا ما يتطلب الأمر السفر لإنجاز الأعمال بها.

٤- يقوم رجال البيع بالحصول على أموال المنظمة عند أدائهم لأعمالهم وذلك للإنفاق على التنقل والسكن والطعام والتسلية وغيره، والإسراف فى الأنفاق له نتائج سلبية تماما مثل التقيد فى الإنفاق الذى يؤثر على كفاءة العمل إذ من الأهمية أن يكون هذا الأنفاق مربحا بمعنى أن الناتج المحقق منه فى صورة تحقيق أرقام للمبيعات يفوق التكلفة المحققة.

٥- يعتبر رجال البيع مسئولين عن ربحية المنظمة وذلك لقيامهم بالتخطيط الاستراتيجى للمناطق البيعية الخاصة بهم بالاشتراك مع مدير

المبيعات، وذلك بتحديد الأسواق المستهدفة وكيفية التعامل مع كل سوق والمنتجات التى يركزون عليها.

مسئوليات الوظيفة البيعية:

لا يتفق نوعان من أعمال المبيعات حتى ولو تم تصنيف أعمال المبيعات على أساس واحد فطبيعة العمل فى مجال البيع تعطى نطاقاً متسعاً لأنماط العمل المختلفة به ولعل أفضل طريقة لتصنيف تلك الأنماط هى محاولة تجميعها على أساس المهارات الإبداعية المطلوبة فى العمل، مبتدئين بالأسهل، تعقيداً على النحو التالى: -[1]

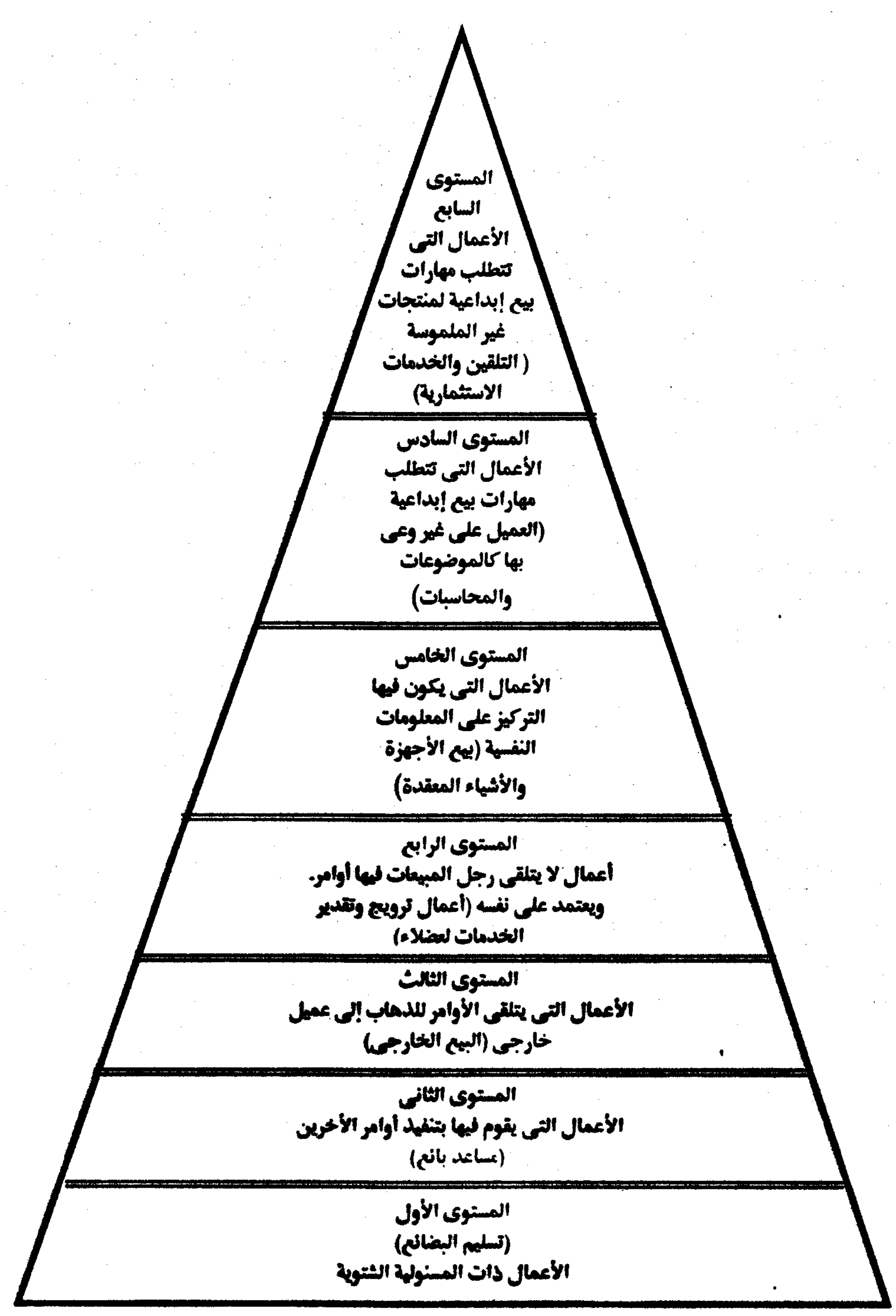
- الأعمال التى يقوم فيها البائع بتسليم البضاعة، وتكون المسئولية فيها ثانوية.
- الأعمال التى يقوم فيها البائع بتنفيذ أوامر عليه من شخص آخر يشرف عليه أو يوجهه.
- الأعمال التى يقوم فيها رجل المبيعات بتلقى الأوامر الخارجية والذهاب إلى العميل فى الخارج والتعامل معه.
- الأعمال التى لا يتلقى فيها رجل المبيعات أوامر، ويكون عمله هو بناء الثقة مع المستهلكين والقيام بأعمال الترويج، وتقديم الخدمات للمستهلكين.
- الأعمال التى يكون التركيز فيها على المعلومات الفنية الخاصة بالمنتجات المعقدة التصنيع أو ذات التكنولوجيا العالية.
- الأعمال التى تتطلب مهارات بيع إبداعية للمنتجات الملموسة التى قد يكون المستهلك على غير وعى بها مثل ا لموسوعات والحاسبات بأنواعها المختلفة.

---

[1] د. محمد عبد الغنى هلال- مهارات البيع- مركز تطوير الأداء والتنمية ١٩٩٧ ص ١٥.

◆ الأعمـال التـى تتطلب مهارات بيع إبداعية للمنتجات غير الملموسة والتى تـتعلق بالجـوانب المـستقبلية والنفـسية والاجتماعـية مـثل الخـدمات الاستشارية والتأمين.

ونستطيع أن نجمع أعمال البيع السابقة فى صورة هرم ذى مستويات، قاعدته تمثل الأعمال الأكثر صعوبة وتعقيداً، ويعنى هذا أن رجال البيع يمكنهم أن يـتدرجوا صـعوداً علـى هـذا الهـرم، أو تـصقل مواهـبهم ودرجـة استعدادهم بالـصورة المطلـوبة إذا لم يـريدوا أن يمروا بكل درجات الهرم، أو لم يرغبوا فى المكوث طويلاً فى كل مستوى من هذه المستويات.



هرم المبيعات

المسئوليات السبع لأعمال المبيعات

أساسيات البيع[1]

فـى حين أن المبيعات والخدمات ينظر إليهما دائماً باعتبارهما نشاطان مخـتلفان، إلا أنهمـا فـى الحقـيقة مجرد وجهين لعملة واحدة. فالمهارات التى تـستخدمها لتوفير خدمة ممتازة، لا تختلف كثيراً عن تلك التى تستخدمها فى البـيع للعمـلاء. وبـنفس أسلوب التركيز على الخدمة. وفيما يلى عشر مهارات نعتبرها من أساسيات عملية البيع :

جذب انتباه العملاء:

إن الخطـوة الأولى فـى البـيع هـى جـذب انتباه العملاء بشكل إيجابى وبشروطهم. ونقترح فيما يلى ثلاثة طرائق لذلك:

أرسل المعلومات الآن ثم تابع:

بإرسـال مـادة مكـتوبة حـول شـركتكم والمنتج الذى تروجون له. تكون بـذلك قـد قدمت تعريفاً لخدمتك. ومهدت الطريق أمام اتصال آخر للمتابعة من قـبلك. فعـندما تتحدث لاحقاً مع العملاء. وقتها تكون لديهم فكرة أفضل عمن تكـون. ومـا تعرضـه للبـيع لهم. ولديك أيضاً فرصة للحصول على انتباه كامل غير مجزأ.

حدد ما تريده وأسألهم إن كان لديهم وقت للتحدث معك:

أبـدأ الحـديث دائمـاً مع العملاء بقولك: "هل الوقت مناسب للتحدث معك؟" ولا تبدأ بعرض مبيعاتك حتى لا يتضايق العميل وينصرف عما تقوله.

استخدام طرفاً ثالثاً كمرجع لك:

يكون العملاء على استعداد للاستماع إليك إذا قدمك طرفاً ثالثا يعرفونه ويثقون به.

---

[1] كـارين لـيلاند وآخـرون- حـضرته العمـلاء للمبـتدلين- مكتـبة جزيـرة الـرياض ١٩٩٧ ص ٢٧٩ وما بعدها.

٢- أطرح أسئلة كثيرة:

إن جوهر فن البيع يتمثل فى التركيز على احتياجات العملاء لا احتياجاتك أنت. ويمكن عمل ذلك بطرح أسئلة كثيرة. وهنالك خيارات فى هذا المجال مثل :-

أسئلة عامة..

تستخدم لجمع معلومات عامة حول رغبات العملاء ومدى تقبلهم لما تعرضه عليهم. وهى أسئلة لا تتطلب الإجابة بلا أو نعم، وعادة ما تبدأ بـ:

- كيف؟
- لماذا؟
- ماذا؟
- من؟
- متى؟
- أى؟
- أين؟

مثال:

ما هى حاجتك؟

كيف تعتقد أن هذا سوف يناسب حاجتك

أى الخصائص تعجبك أكثر؟

أسئلة محددة..

تستخدم للحصول على إجابة بـ "لا" أو "نعم".

وهى أسئلة مفيدة عند الرغبة فى أن يتخذ العميل قراراً بشأن شئ ما، وتبدأ عادة بأفعال الكينونة، الضمائر، أفعال الاستطاعة، وأفعال المستقبل. أى الأسئلة التى تبدأ ب : هل .

على سبيل المثال :

هل هذا وقت ملائم للتحدث معك.

هل أجبت على جميع أسئلتك؟

هل الخميس يوم مناسب للتسليم؟

٣- حدد فواد ما تعرضه للبيع:

قدم بوضوح قيمة ما تعرضه للبيع عن طريق شرح فوائد استخدام منتجاتك أو خدماتك للعملاء. وكن حذراً بعدم الدخول فى تفاصيل كثيرة، لأن العميل مهتم أكثر بتأثير منتجاتك/ خدماتك فى أعماله. على سبيل المثال، إذا كنت تحاول بيع خدمات وكالة سفر إلى شركة كبرى يمكنك أن تذكر خاصية واحدة:

لدينا فروع فى جميع أنحاء البلد.

ففائدة هذه الخاصية لهذا العميل هى أنها تقول له:

نظراً لأن لدينا فروعاً فى كافة أنحاء البلد فهذا تأكيد لتوفير خدمة سريعة وسهلة لمندوبى شركتكم فى جميع الأوقات.

٤- استخدم أسلوب إعادة الصياغة:

أسلوب إعادة الصياغة أو الاستماع الفعال كما يسمونه يتم بترديد ما قاله العميل عن طريق إعادة صياغة عباراته مما يجعل العميل يدرك أنك كنت تستمع إليه.

مثال: إذا كنت تعرض دائرة معارف للبيع عبر الهاتف ورد عليك عميل قائلاً: " لابد أن أكلم زوجتى قبل اتخاذ قرار فنحن دائما نناقش مثل هذه الأمور معاً".

الرد الذى يركز على العميل والمناسب هو:

"هذا شئ مفهوم، أكيد ستشعر براحة أكبر بمناقشة هذا الأمر مع زوجتك، واتخاذ قرار مشترك أليس هذا صحيحاً؟".

الخطوة التالية أن تحدد موعداً للاتصال مرة أخرى بالعميل بعد أن تتوفر له فرصة التحدث إلى زوجته.

٥- استخدام أسلوب تزامن الإيقاع مع العميل :

وفى هذه الحالة يمكنك تطبيق أى من الأساليب التالية :

الأسلوب التحليلى:

وهو أسلوب يركز على الحقائق وليس المشاعر. وفيما يلى بعض من الأشياء الهامة التى ينبغى عملها عندما تبيع شخصاً ما بهذا الأسلوب:

- ♦ قدم المعلومات كتابة مع الكثير من التفصيل.
- ♦ قدم للمشترى أدلة دامغة على دعاويك بشأن المنتج.
- ♦ كن محترفاً فى أسلوب عرضك.
- ♦ وضح إلى أى مدى تقل مخاطر المنتج أو ربما تكون معدومة.

أسلوب السائق:

يركز هذا الأسلوب على تحقيق نتائج سريعة. فأسلوب السائق يتخذ قرارات سريعة وبصورة مستقلة. فحال اتخاذ قرار من الصعب تغييره. وفيما يلى بعض من الأشياء الهامة التى ينبغى عملها عندما تبيع عميلاً ما بهذا الأسلوب:

- ♦ دعة يشعر بأنه متحكم فى عملية البيع/ الشراء.
- ♦ أجعل عملية الشراء منك تبدو سهلة وملائمة.
- ♦ أكد له أنك سوف تتابع معه معالجة أى عيوب تظهر بعد انتهاء عملية البيع.
- ♦ وضح له كيف أن منتجك سوف يساعده فى تحقيق أهدافه.

الأسلوب التعبيرى:

أكثر هذه الأساليب ممارسة، فقوة التعبير تجعل قرارات الشراء منك تقوم على مدى الإعجاب الذى يشعر به العميل عن المنتج أو الخدمة. وفيما يلى بعض من الأشياء الهامة التى ينبغى عليك عملها عند البيع لعميل بهذا الأسلوب:

- أجعل عرضك على العميل لحظة متعة وفرح.
- أكد له أنك سوف تعتنى بالتفاصيل.
- تابع معه بناء على اتفاق بينما.
- دعة يعرف كيف أن المنتج/ الخدمة سوف يجعله أكثر نجاحاً.

الأسلوب اللطيف:

أكثر هذه الأساليب تركيزاً على المشاعر. و أصحابه يأخذون وقتاً أطول فى اتخاذ القرارات ويبنون قراراتهم على مدى الراحة التى يحسونها مع مندوب المبيعات أو المنتجات. ومن الأشياء الهامة التى ينبغى عملها عند البيع لعميل ما بهذا الأسلوب:

- لا تحاول الضغط عليه للإسراع باتخاذ قرارات وإنما بترك العميل يأخذ وقته.
- التعامل معه كشريك.
- اشرح لهم بثقة كاملة فوائد المنتج / الخدمة.
- أطرح عليهم أسئلة أثناء العرض لمعرفة مشاعرهم حول ما ذكرته.

٦- معرفة معايير الشراء لدى العميل:

ما هى الأشياء التى يعتبرها عميلك المحتمل ذات أهمية كبرى فى اتخاذ قرار بشراء خدماتك/ منتجاتك؟ وما هى المعايير المحددة ا لتى سوف تتحكم فى قرارات الشراء لديه؟

حاول التعرف على معايير الشراء الخمسة الأولى بطرح أسئلة والاستماع بحرص وحاول بناء عرض مبيعاتك حول هذه الأشياء الخمسة.

وعلى سبيل المثال: إذا كنت تبيع ثلاجة إلى شخص اشترى منزلاً جديداً، فقد تكتشف من خلال مناقشتكم التمهيدية أن من أكثر المؤثرات فى قرارات الشراء لديه هى:

- السعر.

- الضمان ضد أى عيوب.
- اللون.
- الحجم.
- خدمة تسليم مجانية.

٧- تحويل المكالمات الواردة إلى فرص مبيعات:

إذا اتصل عميل بإدارة خدمة العملاء مستفسراً، أو كانت لديه مشكلة، فكن متهيئاً لتزويده بمعلومات حول الخدمات/ المنتجات الأخرى لدى الشركة. بحيث يمكنك بيع خدمات أو منتجات أخرى فورية.

٨- تعلم ألا تعتبر "لا" إجابة نهائية:

إننا نعتقد بأن قاعدة المبيعات القائلة بعدم اعتبار "لا" إجابة، والاستمرار فى طرح الأسئلة حتى أن تحصل على "نعم" هى قاعدة قديمة ولا تركز على العميل. فإذا ناقشت خدمتك / منتجات مع عملائك وكان ردهم المؤكد هو " لا" فهذا يعنى أنهم غير راغبين فيها فى الوقت الحاضر لذلك استمع إليهم . فقبول "لا" بلطف قد لا يحقق مبيعات اليوم ولكن قد يحقق مبيعات اليوم ولكن قد يحقق مبيعات مستقبلاً أو فرصة للعودة إليك مرة أخرى.

٩- قدّم خيارات جديدة:

لقد تعرفنا على موظف مبيعات يعمل فى قسم الملابس الرجالية فى إحدى المؤسسات، فعندما يدخل شخص لشراء بدلة مثلاً نجد أن صديقنا هذا ينتهى بأن يبيع له ربطة عنق وقميصاً وحذاء مع البدلة. وكان كل ما يفعله هو طرح أسئلة مبسطة توسع من تركيز ا لعميل على هدف معين هو سبب زيارته المحل. ويقول أشياء مثل " لدى ربطة عنق تبدو رائعة مع هذه البدلة، هل تحب أن تراها؟" وبذلك يعرض موظف المبيعات خياراً جديداً على العميل إما أن يقبله وإما أن يرفضه، ولكن معظم عملائه يقبلون بل ويقدرون الاهتمام الزائد منه.

١٠- حاول إزالة مخاوف العميل:

عـندما يـبدأ العمـيل المحتمل يخبرك بمخاوفه من عدم اقتناعه الكامل بشراء منتجاتك أو خدماتك فلا تحاول إخفاء رأسك في الرمال متجاهلاً ما قاله. فمعظم الناس لا يقولون نعم ويشترون منك ما لم يتحدثوا مع آخرين عن طلباتهم ويزيلوا مخاوفهم والأسلوب الأفضل أن تخاطب كافة مخاوف العميل في حينها بـتعاطف وأمانة. وقتها سوف تكتشف أن مستوى ثقة العميل فيك وفي منتجك قد ارتفع.

إدارة المبيعات

ما المقصود بإدارة المبيعات..؟

يقـصد بـإدارة المبيعات تلك الجهة الإدارية المسئوولة عن القيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العملية البيعية.

ما هي الواجبات التي تقوم بها إدارة المبيعات..؟

١- ممارسة العملية الإدارية البيعية من:

أ- تخطيط العملية البيعية:

ويشمل ذلك على ما يلي:

- تحديد الأهداف البيعية.
- تحديد الحصص السوقية.
- تحليل السلع والأسواق والمستهلكين.
- ضع البرامج الزمنية.

ب- تنظيم العملية البيعية ويشمل ذلك على ما يلي:

- إعداد بطاقات وصف الوظائف البيعية.
- تحديد السلطات والمسؤوليات الخاصة بالوظائف البيعية.
- التنسيق بين مختلف الأنشطة البيعية.

جـ- تنفيذ البرامج والخطط البيعية ويشمل ذلك على ما يلى:

- رسم السياسات البيعية وتحديد الإجراءات اللازمة للأداء.
- توزيع المسؤوليات على أفراد القوى البيعية.
- إعداد برامج العمل.

د- تقيم الأداء البيعى:

ويشمل ذلك على ما يلى:

- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلى.
- مقارنة الأداء المستهدف بالأداء الفعلى لتحديد الانحرافات.

٢- إدارة القوى البشرية البيعية: ويتضمن ذلك ما يلى:

- تحديد الاحتياجات من القوى البيعية.
- اختيار وتعين القوى البيعية.
- تدريب مندوبى البيع.
- التعويض المادى لمندوبى البيع.
- تقييم أداء مندوبى البيع.

رجل البيع

هل رجل البيع هو متلقى الطالبات..؟ حيث توجد فئة من رجال البيع مهمتهم استلام طلبات العميل وتنفيذها دون القيام بأى مجهود بيعى.

أم أن رجل البيع هو مروج المبيعات..؟

حيث تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين عنها تكون مهمتهم الشرح والتفسير وإعطاء المعلومات عن السلع دون قيامهم بعقد أو تنفيذ أى صفقة بيعيه.... وبذلك تكون المهمة الأساسية لهؤلاء المندوبين هى الترويج للمبيعات

ومن أهم أنواعهم:

١- رجال البيع الفنيون:

وهم الذين يقومون بزيارة العملاء بغية إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المنشأة ويقومون بتوزيع العينات والإجابة عن الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلع وكذلك تدريب رجال البيع لدى العملاء.

٢- رجال البيع التجارين:

وهم المتخصصون فى توعية الوسطاء بأفضل طرق البيع و إعداد نوافذ العرض الخاصة بهم وترتيب السلع داخل محلات البائعين.

٣- المستشارون الفنيون:

هؤلاء يستند إليهم تقديم صورة فنية متكاملة لرغبات العملاء فى شكل فنى قابل للتنفيذ بمعرفة إدارة الإنتاج لدى المنشأة.

أم قد يكون رجل البيع هو لباحث عن الصفقات..؟

فى الحقيقة أن هذا النوع الذى ينطبق عليه وصف رجل البيع حيث إنه يقوم بالبحث عن العملاء وتزويدهم بالمعلومات واقناعهم بعملية الشراء ثم متابعة العملاء عند استخدامهم للسلعة.

وبصفة عامة فإن رجل البيع لا يلعب دور الوسيط بل هو ممثل الشركة فى مواجهة العملاء كطرف من إطراء التعامل الخارج.

مهام رجل البيع:

فى ضوء النظرة الحديثة لوظيفة رجل البيع الموجه بالعميل وحاجاته ورغباته نجد أن أكثر المهام الملقاة على عاتق رجل البيع تتمثل فيما يلى:-

١- الاتصال بالمشترين المرتقبين:

وهو يعتمد فى اختيار وسيلة وطرق الاتصال على خصائص ومواصفات المستهلكين فى الأسواق المستهلكة والموارد المالية المتاحة والسلع المراد بيعها.

٢- تعليم العميل:

أى تعريف العميل بالسلعة أو الخدمة وطريقة استخدامها ومجالات هذا الاستخدام.

٣- التحضير للتغير:

وذلك من خلال جهوده الشخصية وتوقعاته بأحاسيس العملاء والإقناع والتحضير.

٤- حل مشكلات العملاء:

وذلك من خلال تحديد حاجات العملاء ومساعدتهم على إدراك تلك الحاجات والبحث عن البدائل المناسبة لإشباعها.

٥- الابتكار:

وهنا يلعب رجل البيع دور المبتكر فى أداء وظيفته البيعية وعدم الاكتفاء بالطرق التقليدية.

٦- الاتصال الجيد:

حيث من المفترض أن يكون رجل البيع قادر على تحقيق الاتصال الفعال بالعملاء وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة والكافية فى الوقت المناسب وبالتعبير الجيد.

٧- البحث:

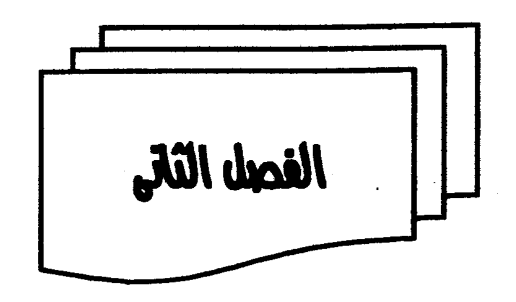
حـيث يقـوم رجل البيع بتقصى وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج حول العملاء والسوق واتجاهاته فى المنطقة البيعية التى يعمل فيها.

٨- التنبؤ بالمبيعات:

وهـنا يـساهم رجل البيع فى القيام بوضع التقديرات المتوقعه للمبيعات فى المنطقة البيعية.

٩- تقديم المقترحات:

بالإضافة إلى ما سبق فإن على رجل ا لبيع أن يقدم الاقتراحات اللازمة والمناسبة لإدارة التسويق حول تعديل وتطوير المنتجات أو السياسات التسويقية.



تخطيط النشاط البيعى

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى تحديد الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التى تؤثر بشكل أو بأخر على مستقبل المشروع. ولإنجاح عملية التخطيط وتفعيل دوره لابد من تحديد الهدف والوصول إليه بأنسب الطرق الممكنة وفتح المجال أمام جميع الأطراف العاملة فى المشروع للمشاركة فى عملية التخطيط وكل حسب موقعه حتى ولو كانت ضمن مجالات أو حدود ضيقة. ويجب أن لا ننسى بأن تكون التكاليف التى تنفق على عمليات التخطيط أقل كثيرا من الإيراد المتوقع من جراء ذلك، وهذا ما يطلق عليه بكفاية التخطيط. ولابد أيضاً من الالتزام بالخطط المرسومة وتطبيقها بالشكل الصحيح لمعرفة أو قياس الانحرافات الناتجة عن عملية التطبيق عند مقارنة المنفذ فعلا مع ما هو مخطط له- وذلك ضمن المرونة المسموح بها- ودراسة هذه الانحرافات لتلاشيها مستقبلا.

وتأتى أهمية التخطيط باعتباره أساسا للمراقبة وضرورة ماسة جراء التغيرات المستمرة التى تحدث وبشكل يومى كالارتفاع المستمر فى تكلفة الإنتاج خاصة بالنسبة لعنصرى العمل والخدمات وازدياد قوة المنافسة ومعدل الابتكار والتغير المستمر فى خصائص السوق.

ويشكل التخطيط جانباً هاماً من الجهد الذى يتعين على مدير المبيعات أن يوليه الاهتمام الكافى. فالأدارة السليمة للنشاط البيعى تقتضى اتخاذ سلسلة من القرارات التى تتعلق بتحديد الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها إدارة المبيعات ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وبعبارة أكثر تحديداً، فإن عملية التخطيط البيعى تنطوى على تحديد الأهداف أو الغايات المنشودة ثم تحديد سبل الوصول إلى تلك الغايات.

كما يشكل البيع أحد الأنشطة الرئيسية المكونة للنظام التسويقى. فإذا علمنا أن تحديد وتقيم المنتجات، والأسواق التى ستطرح فيها هذه المنتجات يمثل بعدا أساسيا فى الدور الذى يلعبه التسويق داخل المؤسسة، فإن الدور

المساند الذى يمكن أن تلعبه إدارة المبيعات يتمثل فى توصيل ونقل المنافع والمزايا الخاصة بمنتجات المؤسسة إلى السوق وبالذات المستهلكين.

إن الهم الرئيسى الذى يشغل بال أفراد التسويق وعلى وجه الخصوص رجال البيع هو محاولة التعرف على أفضل الطرق والوسائل التى يستطيعون بها تقديم افضل خدمات ممكنة للعملاء ولهذا، فإننا نراهم يحاولون باستمرار تطوير البرامج والخطط التى يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة. فكما نعلم، فإن رضا العميل وتحقيق أقصى إشباعات ممكنة لحاجاته ورغباته هدفان رئيسيان يمكن تحقيقها من خلال قدرات ومهارات إدارة المبيعات فى تصميم وتخطيط البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف.

ولما كان التخطيط مرتبطاً أساساً بالمستقبل. فإن التنبؤ يعتبر جوهر عملية التخطيط، وبالتالى، فإنه يجب أن يعتمد على مستوى من المعلومات الذى يمكن معه للمخطط صنع السيناريوهات المستقبلية التى يستطيع من خلالها وفى ضوئها وضع أساليب التصرف الممكنة. وفى إطار هذا كله. فإنه يجب أن يكون لإدارة المبيعات دور متميز فى إنجاز مستويات الأداء المرغوب فيها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

خصائص التخطيط الجيد للمبيعات[1]:

١- أن يكون للخطة البيعية هدف نهائى واضح محدد، تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات البيعية بحيث تنتهى جميعا إليه مهما تفرقت بها السبل أو اختلفت الأساليب فيما بينها.

٢- أن تتميز الخطة البيعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، فتقوم فى كافة مراحلها وأجزائها على أساس من التسلسل المنطقى الذى يقود العمليات بعضها إلى البعض.

[1] د. إبراهيم السيد جاد الله- مرجع سبق ذكره ص ٤٠٨.

٣- أن ينص فيها على الأجهزة الإدارية التى سوف تكون مسئولة عن تنفيذ جزئياتها. حتى لا يحدث تضارب فى الأعمال أو ازدواج فيها. أو تغفل بعض أجزاء الخطة البيعية بسبب تميع المسئولية بشأنها.

٤- أن تكون واقعية وملائمة لظروف الموقف الذى تعالجه. فينبغى عند وضع الخطة البيعية، البعد عن عوامل التشاؤم التى لا أساس لها، وكذلك عوامل التفاؤل الزائد عن الحد أو القائم على الوهم. بل تقوم الخطة البيعية على التوقعات المعقولة فحسب.

٥- أن يتحرى المخطط غاية الدقة فى البيانات التى يعتمد عليها فى أجراء التنبؤات التى سوف يأخذها فى اعتباره عند وضع خطة المبيعات.

٦- أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع خطة المبيعات، ما سوف يحدث حيالها من ردود فعل، سواء كانت من جانب العاملين الذين سوف يتولون التنفيذ، أو من جانب الأجهزة الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالموقف، أو من ناحية العملاء.

٧- يترتب على العامل السابق ضرورة أن تكون خطة المبيعات مرنة. بحيث تتمكن من مواجهة المشاكل التى لم يكن واضعها يتوقعها أثناء رسمه لخطته البيعية.

٨- من الأفضل دائماً أن يبدأ تحرك خطة المبيعات من أسفل إلى أعلى. بمعنى أن يبدأ المخططون فى وضع الخطط الفرعية والجزئية، ثم تتصاعد هذه الخطط لتتجمع فى خطة واحدة .

٩- يجدر بالمخطط أن يشرك معه كافة الأشخاص الذين سوف يشرفون على تنفيذ خطة المبيعات، فيستمع إلى وجهات نظرهم ويناقشهم فيما يرد فى مشروع خطته البيعية من تفصيلات. لكى يتعرف على ما يحتمل أن يواجهها من صعوبات أثناء التنفيذ فيعمل على تذليلها.

١٠- بالرغم من أن توافر العوامل السابقة يجعل المخطط مطمئنا إلى حسن تخطيطه، فأن وضع خطة المبيعات لا يكفى وحده للاطمئنان إلى تحقيق ما يصبو إليه من نتائج. لذا يجدر بالمخطط أن يعمل على متابعة خطته البيعية

أثناء التطبيق فيقيم النتائج التى تنجم عن تنفيذ كل جزئية منها أولا بأول، فإذا وجد انحرافا أمكنه أن يقوم اعوجاجه قبل أن يستفحل أمره ويتعذر إصلاحه بعد أن يفوت الأوان الزمنى.

١١- يجب أن يوضع لخطة المبيعات توقيت محكم، وذلك سواء فيما يتعلق بكل جزئية من جزئيات الخطة مستقلة أو فيما يتصل بالربط الزمنى بين أجزاء الخطة بعضها والبعض.

أهمية التخطيط للمبيعات[1]:

وترجع أهمية تخطيط المبيعات إلى ما يلى:

١- أن تخطيط نشاط البيع يظهر لكل أدارى ولكل موظف الأهداف البيعية المطلوب تحقيقها، وبالتالى فأن عمل الإداريين والمواظفين يصبح له معنى لا سيما إذا ارتبطت أهداف العاملين بأهداف المنشأة البيعية. وتخطيط النشاط البيعى يظهر مقدما السياسات البيعية المختلفة المطلوب السير عليها فى مجال العمل البيعى المختلفة وهو ما يحقق تماثلاً فى معاملة العملاء. ويوضح الرؤية للإداريين والموظفين العاملين فى مجال نشاط البيع.

٢- أن تخطيط نشاط البيع يلقى الضوء على عدة جوانب هى:

- احتياجات السوق التى يمكن الإسهام فيها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.
- أنواع السلع والخدمات المتوقع طلبها من العملاء مقدماً.
- الأموال واتجاهاتها قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- اتجاهات الطلب والعرض فى السوق على منتجات أو خدمات المشروع.

٣- يعمل تخطيط النشاط البيعى على أعمال الفكر وأتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات البيعية ودراستها ومحاولة حلها قبل تفاقمها. كما يساعد تخطيط البيع على تحديد أهداف بيعية واضحة للعمل البيعى.

---

[1] د. إبراهيم السيد جاه مرجع سبق ذكره ص ٤٠٥.

٤- تخطيط نشاط البيع يمكن الإدارة من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية على التنفيذ ويسهل من متابعته.

٥- يهتم تخطيط النشاط البيعى بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل البيعى. وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الأعمال المختلفة المتعلقة بالهدف.

٦- التغلب على عدم التأكد والتغيير، فأن المستقبل وما يحويه من عدم تأكد يجعل التخطيط للبيع ضرورة.

٧- تحقيق التشغيل الأقتصادى حيث يعمل التخطيط البيعى على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسيق فى العمليات البيعية.

عناصر تخطيط المبيعات:

يشمل تخطيط النشاط البيعى على عدد من العناصر العامة والتى نوضحها فيما يلى:

١- **الأهداف البيعية:** وهى الغايات البيعية المطلوب الوصول إليها وعلى أساسها يتم تنظيم ومتابعة أعمال البيع.

٢- **السياسات البيعية:** وهى بمثابة فهم عام يقود ويرشد تفكير العاملين فى أداره المبيعات عند اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط البيع وهى توضع بواسطة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه تفكير المرؤوسين فى المستويات الأقل.

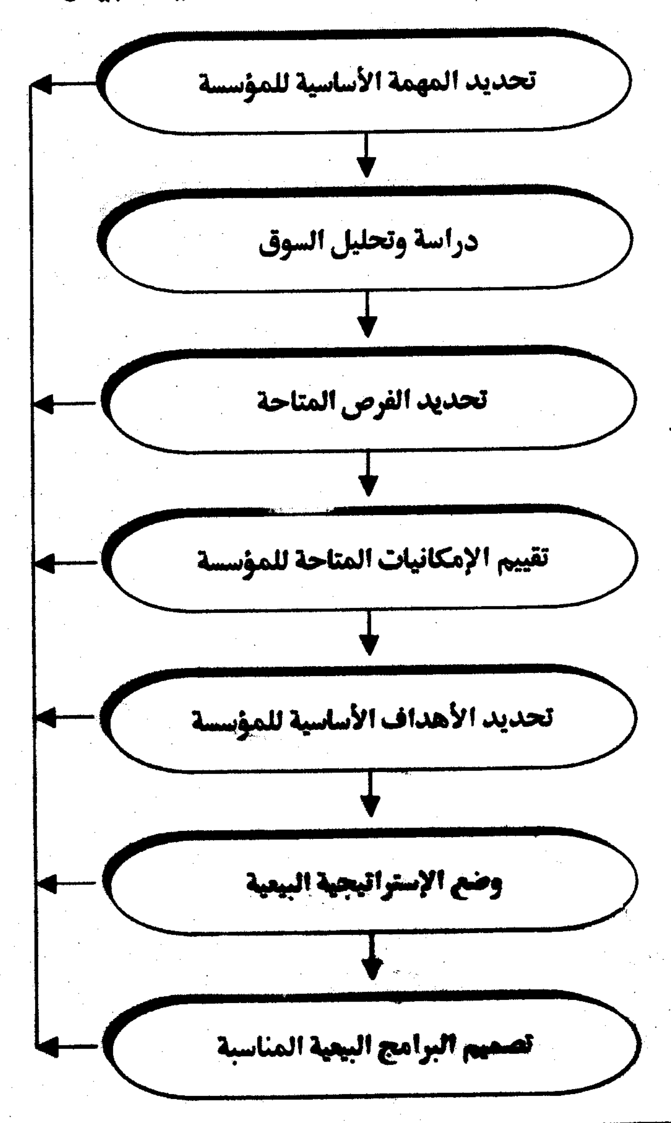
٣- **الإجراءات البيعية:** وهى مرشد للعمل البيعى ينطوى على التفضيل الدقيق للطريقة التى ينبغى اتباعها لتحقيق أنشطة البيع.

٤- **القواعد البيعية:** وهى خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتى هى مثل غيرها من الخطط يتم أختيارها من بين البدائل، وهى عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط.

٥- **البرامج البيعية:** وهى التى توضع لكى تبين وقت البداية والنهاية لكل عمل بيعى ومقدار التداخل الزمنى بين العمليات البيعية وبعضها وذلك إلى المدى الزمنى الذى ينتهى بتحقيق الهدف البيعى فى الوقت المقرر.

٦- **الموازنة التخطيطية**: وهى ترجمة للأهداف الخاصة بنشاط البيع فى خطة عمل مستقبلية.

خطوات التخطيط البيعى[1]:



[1] د. ناجى معلا- الأصول العلمية فى أداره المبيعات مطابع القنادر عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٥ وما بعدها.

أولاً: تحديد مهمة المؤسسة:

تتعلق هذه الخطوة بسؤال هام يتعين على إدارة المؤسسة الإجابة عليه وهو: " ما هو النشاط الذى تزاول فى نطاقه المؤسسة أعمالها؟ وما هو الوضع المستقبلى الذى ترغب فيه المؤسسة؟ .

وتنطوى عملية تحديد مهمة المؤسسة من منظور بيعى على اختيار مجموعة من الحاجات والرغبات الاستهلاكية التى ترغب إدارة المؤسسة فى إشباعها فى ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لها، ثم تحديد أفضل السبل للوصول إلى ذلك. ويعنى ذلك، أن مهمة المؤسسة تمثل الحصان الذى يجر عربة كافة الأنشطة فى المؤسسة كما أنها تزود أدارتها بالأساس الذى يمكن الاعتماد عليه فى تطوير وتخطيط الاستراتيجيات البيعية المناسبة.

وعندما نتكلم عن الدور المحتمل لإدارة المبيعات فإن إدارة المبيعات يجب أن تقدم إجابات عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكن أن تتناسب السلعة/ الخدمة مع مستوى التفضيل الاستهلاكى؟ وما هى الميزة النسبية التى يجب أن تتوفر فيها بالمقارنة مع البدائل السلعية أو الخدمية الأخرى؟
- ما هى المنافع الحقيقية التى يسعى إلى تحقيقها المستهلك من السلعة/ الخدمة؟
- ما هى التطورات الحالية والمحتملة فى حاجات ورغبات المستهلكين؟
- ما هى العوامل المؤثرة فى السوق؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تستجب لها وتتكيف معها؟

إن على إدارة المبيعات فى مؤسسة الأعمال الحديثة أن توفر لإدارة المؤسسة تغذية عكسية مستمرة عن كل الأسئلة السابقة، بما يوفر لها قاعدة من المعلومات التى تعتمد عليها فى عملية التسير الآمن للمؤسسة.

ثانياً: دراسة وتحليل السوق:

تتعلق الخطوة التالية فى عملية التخطيط البيعى بدراسة وتحليل المعلومات التى يتم جمعها عن مختلف أبعاد البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ثقافية... الخ) التى تعمل فيها المؤسسة. ومن الأمور الأساسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط، أن تقوم الإدارة برصد مجريات الأحداث فى البيئة المحيطة ثم دراسة الآثار المحتملة على مسار وتوجهات المؤسسة حاضرا ومستقبلا. ولا تقتصر هذه المسؤولية عند هذا الحد، بل يجب أن تتعداه إلى محاولة القيام بعملية تعليل سببى منطقى يمكن أن تعزى من خلالها الأحداث إلى ما يمكن أن يكون أسبابا فى حدوثها. ومما لا شك فيه أن تحليل الأوضاع البيئية ومعرفة القوى الرئيسة المؤثرة فيها، من شأنه أن يساعد الإدارة فى رسم السيناريو المستقبلى المحتمل وفى محاولتها التعامل مع هذا السيناريو، فإنه يتعين على إدارة المبيعات أن تضع من الخطط والبرامج ما يساعد المؤسسة على مواجهة ذلك السيناريو.

بهذا المضمون، فإن عملية دراسة وتحليل البيئة تعتبر نظام إنذار مبكر للمؤسسة تستطيع بواسطته أن تراقب حركة الأحداث وأن تقدر أثر هذه الحركة على مدى قدرة المؤسسة على القيام بمهمتها واضطلاعها بدورها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن تبنى المؤسسة لنظام معلومات تسويقية نشط وفعال من شأنه أن يساعد فى توفير قاعدة المعلومات اللازمة للمخطط، والتى يستند إليها فى التنبؤ بحركة القوى البيئية واتجاهات وانعكاسات ذلك على أعمال المؤسسة. وإذا ما كانت الرؤية أمام إدارة المبيعات واضحة. فإن ذلك سيكون الأساس الذى تستطيع الاعتماد عليه فى تطوير الخطط والبرامج المناسبة لمواجهة المستقبل.

ثالثاً: تحديد السوق المستهدفة وتحليل الفرص:

تتأثر عملية تخطيط الاستراتيجية الخاصة بتحديد السوق المستهدفة بالعوامل التالية:-

١- مدى توفر البيانات عن السوق المزمع الوصول إليها (المستهدفة).
٢- درجة التأكد من دقة البيانات المتوفرة ومدى الاعتماد عليها.
٣- هيكل السوق المنوى دخولها. وطبيعة القوى المؤثرة فيها، وإمكانية توجيه موارد المؤسسة بما يتناسب مع الظروف السائدة فى تلك السوق.
٤- طبيعة المنتجات أو الخدمات المراد تقديمها إلى السوق المستهدفة من حيث جدتها، وتوفر واحد أو أكثر من المزايا التفضيلية فيها.
٥- مدى توفر نظم متطورة للمعلومات لدى المؤسسة تضمن عملية تدفق مستمرة ومنتظمة للمعلومات بصورة تمكن من الاستفادة منها فى الوقت المناسب.

وعموما، فإن استراتيجية تحديد السوق المستهدفة تعتمد على محورين رئيسيين هما:-

(١) البحث عن فرص سانحة (أسواق جديدة).
(٢) التغلغل فى السوق.

المحور الأول: البحث عن فرص سوقية سانحة:

يركز هذا الجانب على القيام بدراسة تحليلية للبيئة العامة للسوق المستهدفة وذلك من أجل تحديد الفرص المتاحة، والعقبات التى يمكن أن تعترض الوصول إلى تلك الفرص. والحقيقة أن عملية البحث عن الفرصة تتم على مستويين . المستوى الأولى هو مجال الصناعة، حيث يكون على صانع القرار (الباحث عن الفرصة) أن يختار الصناعة التى يمكن أن تناسب موارده وإمكانياته المتاحة، كما يجب أن يكون لدى مؤسسته ميزة تنافسية عن غيرها. أما المستوى الثانى فهو التحرى عن الفرص السوقية. يمعنى إمكانيات الاستيعاب لما ستنتجه المؤسسة من سلع أو خدمات ذلك، أن منطق التسويق الحديث يرتكز على إنتاج ما يمكن بيعه فى السوق. وبهذا المدلول تصبح العملية الإنتاجية ذات توجه تسويقى. ويكون الأمر الرئيسى منصبا على اختيار أسواق معينة يمكن أن يكون للمؤسسة فيها فرصة الدخول والتنافس.

المحور الثانى: التغلغل فى السوق:

يتطلب الوصول إلى الفرصة السوقية الملائمة التى تكون المؤسسة قد أفرزتها جهدا مكثفا لتعزيز وتقوية موطئ القدم. هذا، ويستلزم ذلك الجهد عملية تغلغل جرئية فى السوق. ويوجد هناك نوعان من الاستراتيجيات التى يمكن بواسطتها للمؤسسة تقوية دفاعاتها التى قامت بإنشائها فى مرحلة البحث عن الفرصة وإيجادها. النوع الأول، ويعتمد على تطوير السلعة أو الخدمة التى تكون المؤسسة قد دخلت بها إلى السوق الجديدة النوع الثانى، فيعتمد على تطوير السوق ذاتها.

تحديد الفرص السوقية:-

بعد تحديد مهمة المؤسسة وتحليل البيئة التسويقية ، فإن الخطوة التالية فى عملية التخطيط الإستراتيجي البيعى هى تحديد الفرص السانحة فى السوق. وتتوفر الفرصة للمؤسسة فقط، إذا كان لديها الموارد والإمكانيات الكافية والطاقات التى يمكنها من انتهاز تلك الفرصة. ويعتبر التوقيت المناسب، بعدا هاما فى هذه العملية والمؤسسة ربما تفقد قدرتها على التكيف والاستجابة، كنتيجة للتسارع فى حركة الأحداث البيئية. فإذا لم تستطع الإدارة أن تحدد الفترات الزمنية التى قد تلوح فيها الفرص، والتى يطلق عليها النوافذ الاستراتيجية فإن هذه الفرص ستمر دون أن يكون بمقدور المؤسسة الاستفادة منها.

وليس مهما أن تدرك إدارة المؤسسة الفرص السوقية، وإنما يجب أن تكون مستعدة لانتهازها والاستفادة منها كلما كانت تلك الفرص سانحة. ولهذا، فإن قدرة المؤسسة واستعدادها للاستجابة لقوى التغيير فى السوق بكل ما يمكن أن تحمله تلك القوى من فرص يجب أن يكون البعد الأساسى لأية استراتيجية تسويقية تتبناها المؤسسة. ودور إدارة المبيعات فى عملية تحديد الفرص لا يختلف عنه فى عملية تحليل السوق. حيث يكون التركيز على المستهلكين

للوقوف على حاجاتهم وتفصيلاتهم والفرص التى تستطع من خلالها المؤسسة أن تقدم مستويات أعلى من الإشباع لتلك الحاجات.

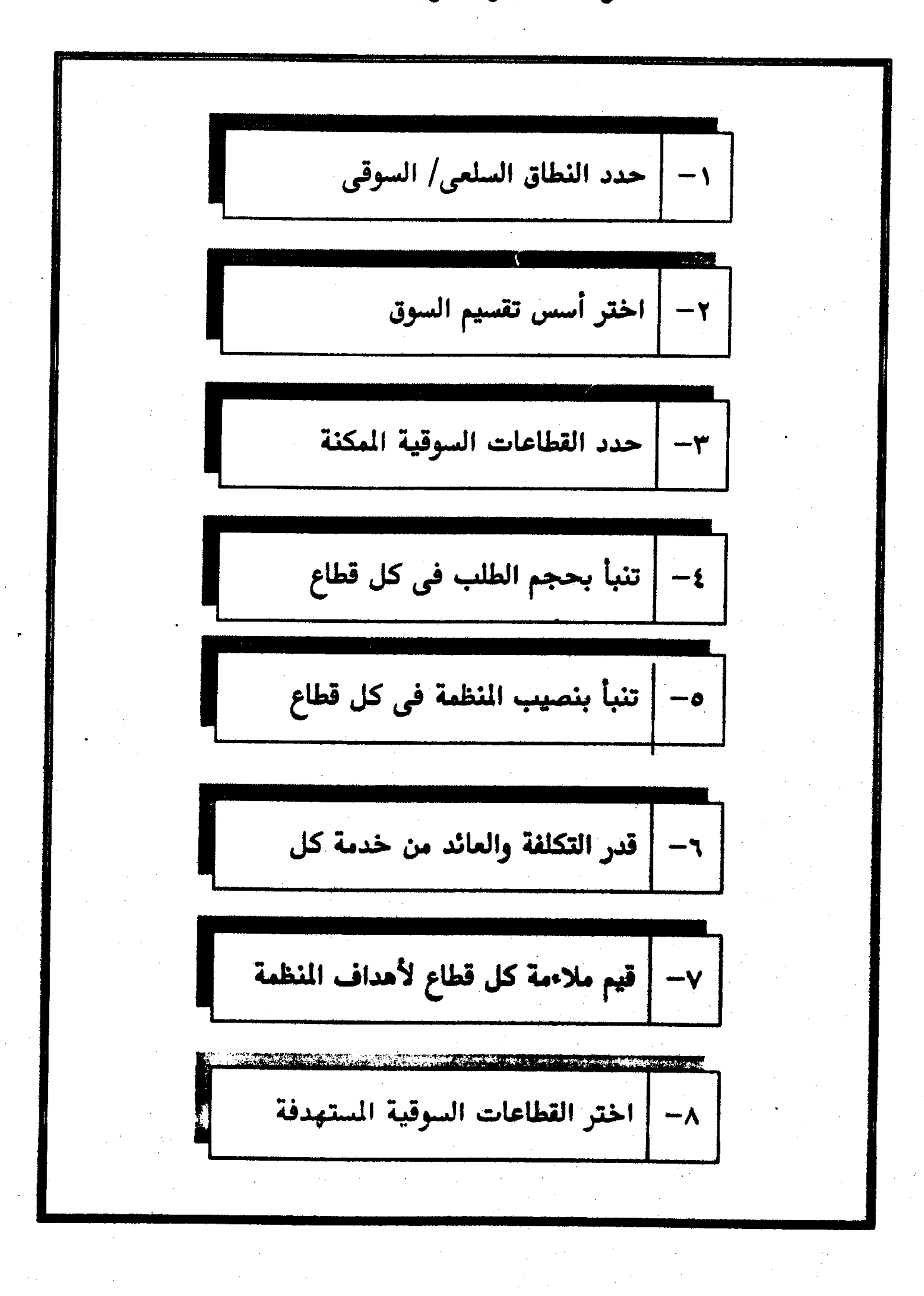
والاعتبار الرئيسى الذى لا يجب أن تنساه إدارة المبيعات هو الميزة التفضيلية فيما تقدمه للسوق من السلع أو الخدمات. تلك الميزة التى تضفى على المضمون السلعى أو الخدمى البعد الفريد الذى يجعل السلعة مفضلة عما سواها من البدائل السلعية الأخرى.

رابعاً: تجزئة السوق Market Segmentation :

تعتبر عملية تجزئة السوق الخطوة الرابعة فى عملية التخطيط التسويقى الاستراتيجى. وتبرز أهمية تجزئة الأسواق كاستراتيجية فعالة للرد على حالة اللاتجانس التى تتصف بها الأسواق من حيث تعددية الحاجات والرغبات الاستهلاكية فى الوقت الذى تتميز فيه المؤسسات بمحدودية القدرة على التعامل بحالة اللاتجانس هذه.

ويرتكز مفهوم تجزئة السوق على أساس تقسيم السوق الإجمالية إلى قطاعات متجانسة، والتعامل مع كل قطاع على حدة باعتباره سوق مستهدف. والنظر إليه كمجموعة من الحاجات والرغبات غير المشبعة أو التى تكون مشبعة بطريقة غير مناسبة، وذلك ضمن الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بحيث يتم ذلك عن طريق تكوين مزيج تسويقى يناسب كل قطاع من تلك القطاعات، وتكريس الجهود والإمكانيات لخدمة القطاع الذى يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها وامكانياتها بكفاءة عالية، ومن هنا فإن استراتيجية التجزئة تعتمد على التمييز بكفاءة عالية، مع ملاحظة أن استراتيجية ا لتجزئة تعتمد على التمييز بين المستهلكين وليس التمييز بين المنتجات كأساس لتخطيط الجهد التسويقى أو البيعى (أنظر الشكل التالى).

خطوات اختيار السوق المستهدف



مزايا تجزئة السوق :

من أبرز المزايا المصاحبة لتطبيق مفهوم تجزئة السوق ما يلى :-

(١) تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المستهلكين فالمؤسسة تستطيع أن تتوجه إلى إشباع حاجات جمهور معين من المستهلكين بكفاءة أعلى.

(٢) إيجاد نظم أكثر فاعلية للترويج والتوزيع ، فعندما تقوم المؤسسة بطرح سلعة تكون قد طورتها، إلى جمهور معين من المستهلكين، فإن هذا الجمهور بعينه يكون المستهدف بالجهد التسويقى سواء من حيث البعد الترويجى فيه أو البعد التوزيعى. وبالتالى فإن تقسيم السوق أو تجزئته من شأنه أن يمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا التخصص.

ولذلك، فإن تجزية السوق تساعد فى تخطيط الجهد الترويجى والرقابة عليه. فبدلا من توجيه الجهد الترويجى إلى السوق بأكمله فإن استراتيجية التجزئة تمكن المؤسسة من توجيه جهد الترويجى إلى جمهور معين.

(٣) هناك ميزة أخرى مقترنة بمفهوم تجزئة السوق، إلا وهى تمكين المؤسسة من تصميم السلعة أو الخدمة بحيث تتفق مع مواصفات سلعية معينة تكون مرغوبة من قبل جمهور مستهلكين معين ولذلك فإن تجزئة السوق يمكن أن تكون وسيلة فعالة فى تمكين ا لمؤسسة من الاستفادة من وجود ميزة مقارنة تتوفر لديها وتحاول أن استغلالها فى سوق معين. مثال ذلك، فقد كان سوق معاجين الأسنان مشبعا بما فيه من ماركات متعددة، وكاد الدخول فى هذه السوق أن يكون مستحيلا. وعندما دخل توبول **Topol** إلى هذه السوق حاول أن يصل قطاعات استهلاكيا معينا وهو قطاع المدخنين. وقد دخل هذه السوق بميزة مقارنة فى معجون التوبول. تمثلت فيما يتوفر فيه من قدرة على إزالة الطبقة الصفراء المترسبة نتيجة النيكوتين الموجود فى السيجارة. وهكذا استطاعت شركة توبول استخدام الميزة المقارنة فى منتجاتها فى مخاطبة قطاع معين من المستهلكين.

(٤) تخفيف الضغط الذى يمارسه المنافسون، فعن طريق الأخذ باستراتيجية تجزئة السوق، يكون بإمكان المؤسسة مواجهة الضغوط التنافسية وذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات مواصفات فريدة موجهة لقطاع استهلاكى معين.

متطلبات تجزئة السوق:

هناك مجموعة من الشروط التى يمكن أن تؤخذ فى الحسبان عند تقرير فيما إذا كان بالإمكان تجزئة السوق ونستعرض فيما يلى أهم هذه الشروط:-

١) وجود تفاوت فى الحاجات والرغبات الاستهلاكية

حيث يعتبر ذلك معيارا جوهريا يمكن أن يستدل من خلاله على مدى إمكانية تجزئة السوق. فإذا كان كل المستهلكين الموجودين فى السوق يشترون الصابون بهدف إزالة الجراثيم فقط ، فإن مثل هذا السوق لا يكون قابلا للتجزئة.

٢) وجود سمات مشتركة بين الأفراد:

فإذا كان وجود التفاوت أمراً ضروريا لأحداث التجزئة فإن وجود التشابه والتجانس يعتبر أمراً فى غاية الأهمية أيضاً والفرق هنا هو فى التطبيق. فوجود التفاوت ضرورة حتمية على مستوى السوق الإجمالية، أما التشابه فإنه ضرورى كعنصر لتكوين المجموعات المتجانسة، فأفراد المجموعة الواحدة لابد أن يكونوا مشتركين فى أمور معينة (أى تجمعهم سمات مشتركة)، بحيث يمكن توجيه المزيج التسويقى بعناصره المختلفة إلى تلك المجموعة .

٣) وجود أعداد كافية من المستهلكين:

ذلك أن وجود أعداد كافية من المستهلكين الذين يمكن تجمعيهم فى مجموعة واحدة يعتبر شرطاً أساسيا لتحديد مدى جدوى التجزئة، ذلك أن العدد الكبير يمكن من الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير ويقلل من التكلفة.

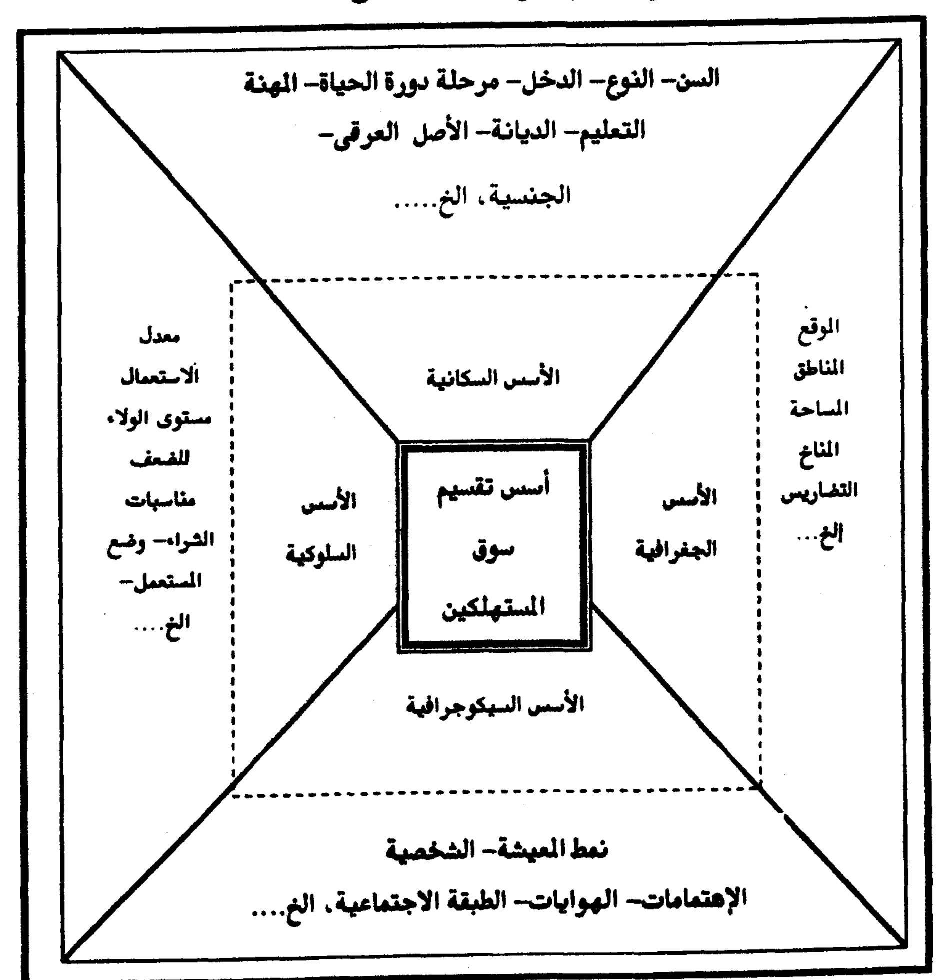
٤) المزيج التسويقى:

فبدون وجود مزيج تسويقى خلاق يتضمن، السلعة الجيدة، والسعر الجيد، التوزيع المناسب والترويج الفعال تصبح عملية التجزئة مضيعة للمال والجهد والوقت.

أسس تجزئة السوق:

يمكن تجزئة السوق على أساس مجموعة من العوامل نستعرض فيما يلى أهمها:-

أسس تقسيم أسواق المستهلكين لقطاعات



أ- الخصائص السكانية :

هناك مجموعة من العوامل السكانية كالعمر والدخل والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمى يمكن استخدامها فى تجزئة السوق. وفى استخدامنا لمثل هذه العوامل فإن كلا منها يجب أن يكون قاسما مشتركا بين عناصر القطاع الاستهلاكى الواحد. فإذا أخذنا مثلا الدخل كأساس لتجزئة السوق فلابد أن يكون الأفراد الذين يكونون القطاع الاستهلاكى الواحد متقاربين فيما يتعلق بمستوى الدخل. وإذا ما أخذنا العمر كأساس فإن أفراد هذا القطاع يجب أن يكونوا متقاربين من ناحية العمر... وهكذا.

وبناء عليه، فإننا نجد مؤسسات تجارية قد أعتمدت على العمر كأساس للتجزئة وتخصصت فى التعامل فقط مع الأطفال والمواليد الجدد، أو مع كبار السن كفئة استهلاكية متجانسة.... وهكذا .

وطبقا لذلك، تقوم المؤسسة بتخطيط سياساتها التسويقية (السلعة، السعر، التوزيع والترويج) بما يتفق ويناسب هذه الفئة .

ب- معدل استخدام السلعة :

وطبقا لهذا المعيار فإنه يمكن تجزئة السوق إلى فئات على النحو التالى:-

١- مستهلكون لا يستخدمون السلعة. فمثلا إذا كانت المؤسسة تنتج أمواس الحلاقة، فإنه لأغراض تخطيط سياساتها التسويقية تقوم باستثناء فئة صغار الشباب والأولاد من القطاع الاستهلاكى الذى تخدمه . ومع ذلك، فإن هذا المعيار مؤقت ذلك إن هذه الفئة تمثل جمهور مستهلكين مرتقبين بالنسبة لمنتجات المؤسسة فأفراد هذه الفئة بالرغم من كونهم غير مستهلكين فى الوقت الحاضر، إلا أن المؤسسة يجب أن توليهم الاعتبار، وخاصة فى جهودها الترويجية وذلك لتهيئتهم كمستهلكين لمنتجاتها فى المستقبل.

ولذلك، فإن أية جهود ترويحية موجهة لهذه الفئة لا بد أن تستهدف زيادة معارفهم وإدراكاتهم للسلعة وكيفية استخدامها وأماكن وجودها.

٢- **مستهلكون يستخدمون السلعة حاليا** (مستهلكون حاليون) وهذه الفئة هى التى تخصها المؤسسة بجهودها التسويقية وإذا ما أرادت المؤسسة أن تذهب بعيدا فى عملية التجزئة، فإنها قد تقسم هذه الفئة على النحو التالى:

١- مستهلكون ذوو معدلات استهلاك عالية.

٢- مستهلكون ذوو معدلات استهلاك منخفضة.

جـ- التجزئة على أساس اعتبارات نفسية :-

تعتبر التجزئة على أساس العوامل النفسية توجهاً حديثاً فى مجال التخطيط التسويقى الاستراتيجى. والحقيقة أن مثل هذه العوامل قد تم التوصل إليها من خلال الدراسات والأبحاث المتعمقة فى التحليل السلوكى للمستهلك، من حيث دوافعه وحاجاته وعاداته الشرائية وانطباعاته وأفكاره تجاه السلعة. وبالتالى فإن هذه العوامل لها صلة وثيقة بالمكانة التى تحتلها السلعة فى ذهن المستهلك. ومن هذه العوامل:

الخصوصية المدركة وطبقا لهذا المعيار يمكن تقسيم السوق إلى فئتين:-

١- فئة مستهلكين ذات خصوصية عالية.

٢- فئة مستهلكين ذات خصوصية منخفضة.

كذلك من أمثلة هذه العوامل، الخطر المدرك، وطبقا لهذا المعيار يمكن أن يكون لدينا نوعان من المستهلكين:-

١- مستهلكون ذوو أدراك عالى للخطر.

٢- مستهلكون ذوو أدراك منخفض للخطر.

د- التجزئة متعددة الأبعاد:

إن الاعتماد على معيار بعينه كأساس لتجزئة السوق قد لا يكون كافيا لأحداث التجزئة وتطبيقها كاستراتيجية للتعامل مع السوق. بمعنى أن الاعتماد

علـى معيار واحد قد لا يكون مجديا لإيجاد قطاع استهلاكى من الكثرة العددية بحـيث يجعـل عملية التجزئة مجدية. لذلك تلجأ مؤسسات كثيرة إلى الاعتماد على أكثر من معيار لتجزئة أسواقها.

شروط التقسيم المثالى :

١- تحديـد وتـصنيف المستهلكين الحاليين والمرتقبين إلى قطاعات متجانسة مع تلائم المتغيرات التسوقية التى يمكن التحكم فيها.

٢- أن يكون من المحتمل تحديد بعض الخصائص المشتركة بين القطاعات التى يمكـن اسـتخدامها كأسـاس لتوجـيه بعض الجهود التسويقية المتخصصة إلى هذه القطاعات.

٣- يجـب أن يكون حجم المستهلكين فى القطاع المعين كبير أو مناسب بحيث يـبرر معاملـته كقطـاع مـستقل مـن ناحـية الجهـود والمـوارد التسويقية التى ستوجه إليه.

خطوات تقسيم السوق :

١- تحديد القطاعات السوقية فى ضوء الأسس التى يتم تقريرها .

٢- جمع المعلومات الخاصة بكل قطاع.

٣- تحديـد النـتائج الـسلوكية والتسويقية المتوقعة تمهيداً لتصميم الإستراتيجية الملائمة.

شروط اختيار معايير تقسيم السوق :

١) **القابلـية للقـياس:** أى أن عـدد الـوحدات الـمشتراة يجـب أن يكـون قابـل للتحديد.

٢) **الأهمـية:** أن يكـون حجـم القطـاع يـسمح بتحقـيق قدر كاف من الربح فى الوقت الحاضر والمستقبل.

٣) **الثبات:** بمعنى استقرار القطاع لفترة كافية من الزمن.

٤) **الـتمكن:** بمعنـى إمكانـية الوصـول إلى القطـاع الـسوقى وخدمـته فـى نفس الوقت.

خامساً : تحليل السوق Market Analysis :

تستلزم عملية تخطيط الجهود البيعية فى مؤسسة الأعمال الحديثة أن يقوم مدير المبيعات بتحليل للأسواق التى تعمل فيها المؤسسة. والحقيقة، أن مثل هذا التحليل من شأنه أن يمد إدارة المبيعات بالمعلومات اللازمة لصنع السيناريوهات اللازمة، والتى تصور الواقع السائد فى تلك الأسواق. كما أن توفر مثل هذه القاعدة المعلوماتية يساعد مدير المبيعات على وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع تلك الأسواق. وتحقيقا لأغراض هذا الكتاب، فإننا سنتناول فى هذا الجزء الجوانب الأساسية فى تحليل السوق :

أ - تحليل العملاء Customers Analysis :

تعتبر عملية تحليل العملاء ضرورة تقتضيها ظاهرة اللاتجانس فى حاجات ورغبات العملاء. والحقيقة أن لهذا التحليل مضمون استراتيجى، يتمثل فى أن المؤسسة تستطيع تقسيم عملاءها إلى مجموعات متجانسة لكل منها حاجات ورغبات استهلاكية متماثلة، فالمعروف أن العملاء متفاوتون فى كثير من الأمور. فهم يختلفون فى حاجاتهم إلى المعلومات، وفى الخصائص والمواصفات التى يبحثون عنها فى السلع أو الخدمات، بالإضافة إلى تفاوتهم فى أمور أخرى ويعتبر تحليل العملاء من أهم متطلبات عملية تجزئة السوق.

هذا وتقدم فيما يلى مدخلا عمليا لتحديد الاختلافات بين العملاء. ويعتمد هذا المدخل على توجيه سلسلة من الأسئلة على النحو التالى:-

(١) ما هى؟

- **الفوائد والمنافع التى تسعى العميل إلى تحقيقها.**
- العوامل المختلفة المؤثرة على الطلب.
- **الوظائف التى تؤديها السلعة أو الخدمة للعميل.**
- **المعايير الهامة التى يستخدمها العميل عند الشراء.**

• الأسس التى يعتمد عليها العميل فى مقارنة السلعة أو الخدمة بغيرها من السلع أو الخدمات المنافسة.
• الأخطار التى يدركها العميل فى السلعة أو الخدمة التى يشتريها.
• الخدمات التى يتوقعها العميل من البائع.

(٢) كيف؟

• يقوم العميل بالشراء.
• تؤثر العناصر المختلفة لبرنامج التسويق على كل مرحلة من مراحل عملية الشراء.
• يستعمل العميل السلعة أو الخدمة.
• يمكن مطابقة السلعة أو الخدمة مع النمط الحياتى للعميل.
• يقوم العميل بتوزيع ميزانيته على بنود الأنفاق المختلفة.

(٣) أين؟

• يتم اتخاذ قرار الشراء.
• يبحث العميل عن المعلومات الخاصة بالسلعة أو الخدمة التى يريد شراءها.
• المكان أو منفذ التوزيع الذى يحصل منه العميل على السلعة أو الخدمة التى يريد شراءها.

(٤) متى؟

• قام العميل باتخاذ القرار الخاص بشراء السلعة أو الخدمة.
• يقوم العميل بإعادة الشراء مرة ثانية.

(٥) لماذا؟

• يشترى العميل السلعة أو الخدمة.
• يقوم العميل بشراء صنف دون الأصناف الأخرى.

(٦) من هم؟

• الأفراد الذين يشكلون القطاع الاستهلاكى المخدوم من قبل المؤسسة.
• الأفراد الذين يقومون بشراء السلعة أو الخدمة التى تنتجها المؤسسة. ولماذا؟

• الأفراد الذين يقومون بشراء السلع أو الخدمات التى ينتجها المنافسون. ولماذا؟

والحقيقة، أن هناك مجموعة من الاعتبارات التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند استخدام هذا المدخل فى تحليل العملاء وأهمها ما يلى:-

١- أن مجموعة الأسئلة الواردة ضمن إطار هذا المدخل قد وردت على سبيل الاقتراح. وهو ما يشير إلى إمكانية إضافة أية أسئلة أخرى قد يراها مدير المبيعات ضرورية.

٢- أن البيانات تكون عادة ضرورية وذلك لمد الإدارة بالإجابات الكافية لتصل تلك الأسئلة. وتعتبر بحوث السوق الأداة الاستراتيجية فى ذلك.

٣- أن الإجابات على الأسئلة السابقة يجب أن ترتبط بالقرارات المنوى اتخاذها، فالسؤال فى حد ذاته ليس كافياً، بل السؤال يجب أن ينطوى على دلالات تعنى أشياء معينة لصانع القرار . فمثلا: إذا كان السؤال متعلقا بالمكان الذى يشترى منه العميل السلعة أو الخدمة، فإن ذلك يجب أن يكون له مضامين تطبيقية، بعبارة أخرى، ماذا يعنى ذلك على صعيد الاستراتيجية التوزيعية؟ أو الاستراتيجية الترويجية؟ أو التغليف والتعبئة؟..... الخ.

ب- تحليل المنافسين :

إن تقييم الممارسات التى تقوم بها كل مؤسسة منافسة وتحليل هذه الممارسات يعتبر من أهم الأساليب التى تستطيع بواسطتها مؤسسة الأعمال أن تحدد وضعها النسبى فى السوق. حيث يساعد ذلك على تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المؤسسات المنافسة، ثم تحديد نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة نفسها. وفى ضوء هذا التقييم والتحليل تستطيع الإدارة أن تحدد الفرص السوقية السانحة لها والتهديدات ا لتى يمكن أن تواجهها وهى بصدد انتهازها واستغلالها لذهه الفرص.

ويجب أن يتم من خلال عملية تحليل المنافسين الإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

- ما هى المؤسسات المنافسة الحالية والمحتمل أن تدخل السوق؟
- ما هى المجالات الرئيسة للمنافسة؟

تحديد المؤسسات المنافسة الحالية والجديدة:

تنقسم المؤسسات المنافسة الموجودة حاليا فى السوق إلى مجموعتين:-

أولاً: المؤسسات المنافسة التى تؤدى أنشطة وأعمال مشابهة لما تقوم به المؤسسة، و هى المؤسسات التى تخدم تقريبا نفس مجموعات العملاء، كما أنها تستعمل نفس الوظائف والأساليب الفنية والتكنولوجية المستخدمة من قبل المؤسسة. والمثال التطبيقى على ذلك هو: منظف الغسيل هايبكس، ومنظف الغسيل وايتكس، اللذين تقوم مؤسستين مختلفتين بإنتاجهما.

ثانياً: المؤسسات التنافسية التى تقوم بأنشطة مغايرة للأنشطة التى تؤديها المؤسسة. وتتمثل الاختلافات الموجودة فى مجموعات العملاء المخدومين، الحاجات الاستهلاكية للعملاء، درجة التكامل الرأسى الذى تطبقه كل مؤسسة من المؤسسات المتنافسة. ومع ذلك الحالة، فإن صنفا واحداً فقط من الأصناف التى تنتجها تلك المؤسسات يكون هو المجال الوحيد للمنافسة.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة الجديدة والمحتمل أن تدخل إلى السوق، فإنها هى الأخرى يجب أن تحدد بشكل واضح. وتنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هى:

١- مؤسسات تقوم بالبيع لنفس العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة.ولكنها تكون قد أضافت وظيفة جديدة إلى السلعة أو الخدمة المباعة، وبالتالى، فإنها تقدم بذلك ميزة نسبية جديدة لا تقدمها المؤسسة لنفس جمهور العملاء. مثال ذلك، أن تقوم أحدى المؤسسات المنتجة لأحد مكونات نظام الحاسوب الذى

تنتجه المؤسسة، بإنتاج مكونات أخرى جديدة لنفس النظام لا تنتج من قبل المؤسسة.

٢- مؤسسات تحقق لجمهور العملاء نفس الإشباع المرغوب فيه من قبلهم، ولكنها تدخل إلى سوق عملاء المؤسسة من خلال بعض الأنشطة فى أسواق أخرى. مثال ذلك أن تقوم المؤسسات المنافسة ببيع أنابيب الفحص الخاصة بزيوت المحركات فقط، وبعد ذلك تحاول التوسع فى سوق الأنابيب البحرية التى تكون المؤسسة المعنية نشيطة فيها.

٣- مؤسسات منافسة تدخل إلى السوق نتيجة للتنويع السلعى غير ا لمترابط.

تحديد مجالات التنافس:

بالإضافة إلى الخطوة الأولى فى عملية تحليل المنافسة، فإن هناك خطوة أخرى فى هذا الاتجاه وتتعلق بتحديد مجالات المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى. ويستهدف هذا التحليل التعرف على الجوانب التالية:-

١- الاستراتيجية البيعية الحالية للمؤسسات المنافسة.

٢- مستويات الأداء البيعى للمؤسسات المنافسة.

٣- نقاط القوة ونقاط الضعف فى موقف كل مؤسسة منافسة.

٤- أساليب التصرف المتحملة من جانب المؤسسات المنافسة فى كل مجال من مجالات التنافس.

هذا، ولابد أن نؤكد على ضرورة أن يتم تحليل كل مؤسسة منافسة على حدة. فالاكتفاء بتحليل الوضع التنافسى بشكل عام من شأنه أن يقدم صورة مضللة لا يستطيع معها مدير المبيعات صنع السيناريو السوقى الدقيق.

جـ تحليل الاتجاهات البيئية الحالية والمتوقعة فى السوق:

تنطوى عملية تحليل الاتجاهات Trends البيئية الحالية والمتوقعة فى السوق على دراسة متعمقة لكافة ا لتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. إن مثل هذا التحليل يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لمدير

المبيعات نظراً لما لهذه التغيرات من آثار على صياغة الإنماط الاستهلاكية للعملاء وعلى الاستراتيجيات التى تتبناها المؤسسات المنافسة الأخرى. أن الفائدة الرئيسية من هذا التحليل هى أنه يساعد مدير المبيعات على اختيار أساليب التصرف المناسبة فى الوقت المناسب، لمواجهة ما قد يحدث فى المستقبل والتصدى له. لا أن تكون المواجهة مجرد ردود فعل عشوائية لما يجرى فى السوق. هذا، ويتضمن تحليل ما يلى:

١- التغيرات الاقتصادية وأهم العوامل التى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار هنا: الناتج القومى الاجمالى، الدخل الفردى، عدد الموظفين، تركيب الأسرة، الأنفاق الحكومى، أسعار الفائدة.... الخ.

٢- التغيرات الاجتماعية ومن بين العوامل التى يجب مراعاتها عند دراسة وتحليل هذا النوع من التغيرات، دور المرأة العاملة وما ترتب على هذا الدور من تغييرات فى الأنماط الحياتية للأسر، التطور فى مستويات المعيشة.

٣- التغيرات السياسية وتشمل التغيرات السياسية على كافة الصعد الدولية والإقليمية والمحلية. مثل التغيرات السياسية على التجارة الدولية، الاستثمارات الأجنبية وغيرها من العوامل. أما على الصعيد المحلى، فهناك عوامل ذات أهمية كبيرة وترتبط بالسياسات والتشريعات والأنظمة المالية والنقدية، وغيرها من جوانب السياسة الاقتصادية.

٤- التغيرات التكنولوجية تعتبر العلوم والتكنولوجيا من أكثر مجالات حياتنا تطورا. والحقيقة أن هذا التطور يؤثر بشكل واضح على المجالات الصناعية والتجارية والخدمية.

إن التقدم التكنولوجى لا يسهم فى تطوير السلع أو الخدمات فحسب وإنما يعزز سلع أو خدمات جديدة وبديلة عن تلك الموجودة حاليا فى السوق، والتى تحقق مستويات إشباع أعلى لحاجات ورغبات العملاء.

سادساً : تقييم قدرات وإمكانيات المؤسسة :

يهدف تحليل الوضع السوقى إلى كشف النقاب عن الفرص السانحة فى السوق والتهديدات التى تكتنف عملية انتهازها. أن هذا النوع من التحليل غالبا ما يكون جزءا من عملية تحليل يتم خلالها تحديد مراكز القوة والضعف لدى المؤسسة المنافسة. بالإضافة إلى تحليل مراكز القوة والضعف لدى المؤسسة المعنية [*] (Swot Analysis) وفى إطار هذه العملية التحليلية لأوضاع السوق، وما يمكن أن يتمخض عنها من تحديد للقدرة التنافسية لكل من المؤسسات العاملة فى السوق، فإنه يمكن تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة. فتقيم القدرة الذاتية للمؤسسة من شأنه أن يساعد على معرفة مدى استعداد المؤسسة لمواجهة التطورات المحتملة فى السوق والوسائل التى يمكن بواسطتها انتهاز ما قد تنطوى عليه هذه التطورات من فرص سانحة، أخذ فى الاعتبار ما يمكن أن تمليه تلك التطورات من تهديدات وقيود.

وتتطلب عملية تقييم القدرة الذاتية للمؤسسة وجود قاعدة من المعلومات التفصيلية عن مبيعات المؤسسة، أرباحها، تكاليف الأنشطة، الاستراتيجيات التسويقية التى سبق للمؤسسة أن تبنتها فى الماضى، الهيكل التنظيمى للمؤسسة، نمط القيادة الإدارية، جنبا إلى جنب مع قدرات المؤسسات المنافسة، فإنها تستطيع بذلك أن تحدد المكانة النسبية لها فى السوق، وبالتالى تحديد الميزة التنافسية وهى الخاصية التى تتوفر لدى المؤسسة ولا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة.

---

[*] يشير اصطلاح Swot إلى الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية Stregnthes وتعنى مراكز القوة، Weaknesses وتعنى مراكز الضعف، Opportunities وتعنى الفرص. واخيرا Tareats، وتعنى التهديدات.

سابعاً: وضع الأهداف الأساسية للمؤسسة :-

فى ضوء كل ما سبق، فإن الخطوة التالية فى عملية التخطيط الاستراتيجى هى تحديد الأهداف الواجب تحقيقها. ويمثل الهدف، أى شىء يمكن أن تعمل المؤسسة لتحقيقه. ويجب أن يتصف الهدف بالوضوح التام الذى لا يقبل التأويل أو التفسير. كما أنه يجب أن يكون مرنا إلى المدى الذى يمكن للإدارة أن تقوم بتعديله كلما اقتضت الضرورة ذلك. وأخيرا، فإن الهدف يجب أن يكون ممكن التنفيذ وقابلا للقياس فوجود أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة، ولكل أداره من إداراتها، يمثل ضرورة تمليها المبررات التالية:

١- أن الأهداف التى يتم تحديدها. من شأنها أن تستخدم كمعايير لتقييم الأداء. فالأداء المعتمد على الأهداف هو الطريقة المفضلة لإدارة المؤسسة فى تقييمها للاستراتيجية التسويقية المتبعة،كما أنها تعتبر الأساس الجيد فى تحديد الأسلوب التصحيحى المناسب لآية انحرافات يمكن أن يكشف النقاب عنها عند التقييم.

٢- أن أهمية الهدف تكمن فى قيمته كحافز. ولهذا، فإنه يجب أن يكون واقعيا وممكن التنفيذ. فلا يجب أن يكون مستحيلا إلى المستوى الذى يدركه الأفراد كنوع من التعجيز، ولا سهلا إلى المستوى الذى يدرك من قبلهم بأنه استخفاف بقدراتهم وطاقاتهم. ومن هنا، فإن الوسيلة ربما تكون العنصر الذى يوفر الدافعية لدى الأفراد للقيام بالأعمال التى تقود إلى تحقيق الهدف.

٣- أن وجود الأهداف من شأنه أن يزود صانعى القرار بالمعايير اللازمة لاختيار الاستراتيجيات المناسبة، فالقرار يحدد سبيل ومسار الوصول إليه.

٤- أن التحديد الواضح للأهداف يعزز عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات فى المؤسسة، وبالتالى يدعم روح الفريق الواحد ويؤكد مبدأ التكاملية فى الأداء المؤسسى.

ثامناً : تحديد أهداف النشاط البيعى :

أن الأهداف الخاصة بالنشاط البيعى يجب أن تنبع من الأهداف الأساسية للمؤسسة وتتفق معها. كما أنه يجب أن يراعى عند وضعها الوضع العام فى السوق والمقدرة الذاتية للمؤسسة وهناك ثلاثة أهداف أساسية غالبا ما تكون أداره التسويق بصفة عامة، وإدارة المبيعات بصفة خاصة مسؤولة عن تحقيقها وهى: حجم المبيعات، المساهمة الربحية، والحصة السوقية. وتستخدم هذه الأهداف فى المدى البعيد لتقييم الأداء العام لإدارة ا لتسويق فى المؤسسة .

أ - حجم المبيعات :-

يعتبر حجم المبيعات (كما أو قيمة) أحد المؤشرات الرئيسة للحكم على مدى كفاية إدارة المبيعات. ولذلك، فإن الواجب الهام الذى يجب أن تضطلع به إدارة المبيعات هو الإبقاء على مستوى الطلب على السلعة على ما هو عليه، أو تعزيزه كلما كان ذلك ضروريا.

ب - المساهمة الربحية :

تعتبر المبيعات هى المولد الرئيسى للأرباح التى يمكن أن تحققها المؤسسة. وتتمثل مسؤولية إدارة التسويق هنا فى قدرتها على وضع السياسة السعرية المناسبة التى تضمن للمؤسسة تحقيق هوامش الربح المعقولة ،والتى تمكنها من الوصول إلى مستويات الربح المستهدفة. فالربح الإجمالى (الفرق بين الإيرادات الكلية للمؤسسة والتكاليف الكلية لها) يعتبر مؤشرا هاما على كفاية إدارة التسويق ومدى فاعلية القوى العاملة فى نطاقها

جـ الحصة السوقية :-

تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة على الوضع التنافسى للمؤسسة. ففى الأوضاع السوقية التى تتصف بدرجة كبيرة من التنافس. يصبح حجم المبيعات كمؤشر مطلق، غير كاف لقياس القوة التنافسية للمؤسسة. حيث لا يصبح حجم المبيعات من الأهمية بقدر نسبة هذه المبيعات إلى إجمالى مبيعات

الصناعة التى تنتمى إليها المؤسسة. وهنا فإن الحصة السوقية يمكن حسابها على النحو التالى :-

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{المبيعات الإجمالية للصناعة}}$$

ولا يهم هنا إذا ما كانت المبيعات قد تم قياسها بالكمية أو بالقيمة،فالمدلول هو الأهم.

تاسعاً : وضع الاستراتيجية البيعية :

عند هذا المستوى من التخطيط، يتم وضع الاستراتيجية البيعية المناسبة. وهنا، فإن القرارات التسويقية والبيعية يجب أن تتخذ بدرجة عالية من التنسيق.حيث تمثل الاستراتيجية التسويقية الوسيلة التى ستستخدمها المؤسسة لتحقيق ما تكون قد وضعت من الأهداف. ولهذا، فإنه لابد أن تترجم إلى إطار أجرائى يحدد الطرق والأساليب التى يتعين على المؤسسة أتباعها للوصول إلى تلك الأهداف. يضاف إلى ذلك، كما أنه يجب وضع هذه الاستراتيجية فى ضوء التحديد الواضح للجمهور المستهدف، أو القطاع الذى تكون المؤسسة قد اختارت خدمته.

وتمثل عملية تحديد السوق المستهدف أحد مستلزمات نجاح المؤسسة. ولهذا، فإنه لابد من أن تولى أهمية خاصة، سواء فيما يتعلق بتحديد حجم هذه السوق أو النمو المتوقع فيه، بالإضافة إلى حاجات ورغبات أفراده ومستويات تفضيلهم. وإذا ما حددت أداره التسويق هذه السوق بالشكل المناسب، فإنه من شأن ذلك أن يساعد فى وضع الاستراتيجية التسويقية الملائمة.

عاشراً: تصميم البرنامج البيعى المناسب:-

مهما كانت الاستراتيجية التسويقية التى تكون المؤسسة قد تبنتها، فإن هذه الاستراتيجية يجب أن تتبلور فى برنامج بيعى تسويقى يوضح التوجهات الرئيسة فى مجالات السلعة أو الخدمة المنوى تسويقها، والتسعير والتوزيع والترويج.

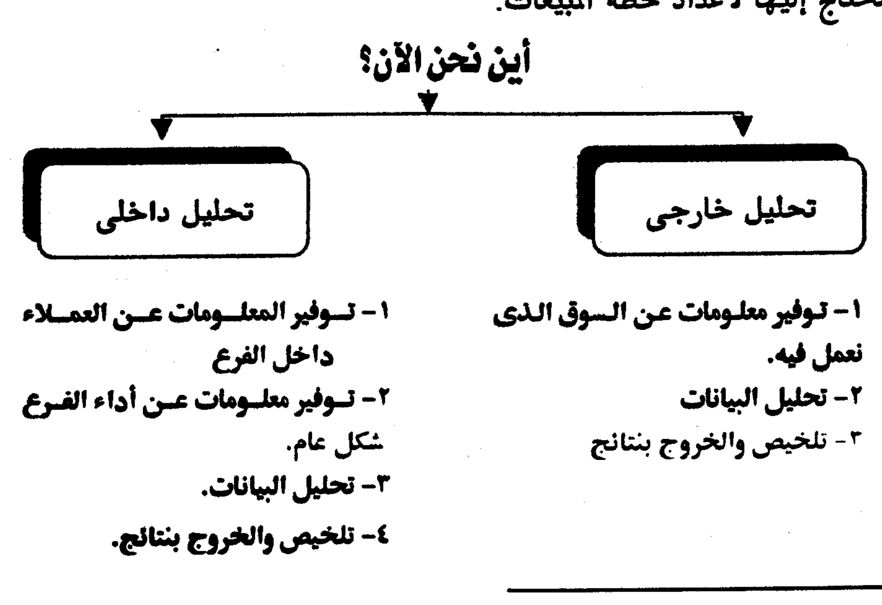
وفيما يلى نموذجا تطبيقاً لأحد البرامج البيعية:

الخطوة الأولى لإعداد خطة المبيعات[1].

أين نحن الآن؟

عـند إعـداد الخطة البيعية فيجب أن نعرف أين نقف وما هى الأرضية التـى ستبنى عليها الخطة البيعية. فمثلاً تخيل أننا نريد بناء عمارة سكنية أو مبنـى نجـد أن العملـيات الهندسـية التى تقوم بها الشركة المنفذة تبدأ بجبس التربـة وتحلـيلها وحفـر عمق معين من التراب وذلك فى ضوء عدد الأدوار التى ستقوم عليها العمارة السكنية أو المبنى.

فالـسؤال الـذى نقـوله أيـن نحـن الآن؟ يطرح لكى نستطيع أن نتعرف على ما لدينا من معلومات متوفرة تساعدنا فى عمل الخطة وأيضا لنتعرف على إنجازاتـنا وإمكانياتـنا ومن هم عملاؤنا....إلخ تلك المعلومات ضرورية وفى غاية الأهمية ودقة الخطة البيعية تعتمد على تلك المعلومات ودقتها وبالتالى تعتبر هذه الخطـوة (أيـن نحـن الآن) هـى الـضوء الذى سيكشف لنا حجم المعلومات التى نحتاج إليها لأعداد خطة المبيعات.



---

[1] احمد سلامة احمد- اداره المبيعات فى البنوك- مطابع الأوفست شركة الإعلانات الشرقية ١٩٩٧ ص ٢٠ وما بعدها.

المنهج والأسلوب:

سيتم تحديد المعلومات عن السوق والعملاء وكيفية استخدامها للاجابة على سؤال أين نحن الآن؟

١- السوق والعملاء:

المعلومات المطلوب تجميعها لأغراض تحليل السوق المحلية هى:

١- المنطقة الجغرافية للفرع؟

٢- أين تقع الفروع البنوك المنافسة؟

٣- ما هو نوع المنطقة التى يقع فيها الفرع؟

٤- أين أماكن تواجد العملاء الحاليين؟

٥- أين المنافذ الأخرى؟

٦- ما هى ملامح الأفراد/ السكان الذين يقطنون فى المنطقة؟

- **الأعمار.**
- **التعليم.**
- **الثراء.**
- **الحالة الاجتماعية.**
- **الجنسية.**

٧- درجة سهولة الوصول إلى الفرع؟

٨- ما هى التغييرات التى تحدث فى المنطقة أو ستحدث فى المستقبل؟

ويمكنك استخدام الجداول التالية للتطبيق:

١- جدول يجمع المعلومات السابقة مقدرا بنسبة مئوية وبالتالى يوضح لك شكل السوق المحلية التى تعمل بها .

٢- جدول يوضح لك قطاعات العملاء الرئيسية وفق معلومات عن السوق .

العمر	٠–١٥	١٦–٢٥	٢٦–٣٥	٣٦–٤٥	٤٦–٥٥	٥٦–٦٥	٦٦ [illegible] فوق
التعليم	أمى	ابتدائى	إعدادى	ثانوى	فوق متوسط	جامعى	أخرى
درجة الثراء	فقــير	متوســط	غـنى	ثـرى			
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	أرمل				
نوع السكن	شعبى	فوق المتوسط	متوسط	لوكس	سوبر لوكس	فيلل	
النشأة	مصرى	عربى	أجنبى				
الظروف العائلية	شباب	رجال متزوجون	عائلة متقدمة بالسن	أزواج مسنون	عائلة صغيرة	عائلة كبيرة	
العمل	تجارة خاصة	حكومى	لا يعمل	يعمل لحسابه	أعمال عائلية		

تحليل السوق المحلية :

مـن المعلومات التى تم تجمعها من السوق المحلية، ما هى المجموعات الرئيسية التى تبدو لك مقدرة بالنسبة المئوية .

توزيع السوق على القطاعات:

من المعلومات التى قمت بجمعها- حدد قطاعات السوق الذى يعمل فيه فرعك.

اسم القطاع	وصف القطاع	النسبة التقديرية من حجم السوق
الخـدمات الـصحية المنازل/ ا لمساكن	(أذكـر أسـم المستـشفيات الموجـودة بالـسوق) (أنواعها- مساكن خاصة- فلل- عمارات... الخ).	
مراكز تجارية	(أى الأنـشطة التـى تقـوم بهـا- أحذية- ملابس.... الخ).	
محـــلات خاصـــة مطاعم	(نوع التخصص فى عملية البيع) (بـيع مأكـولات سـريعة- جلسات- طلبات خارجية).	
مـدارس/ جامعات أو مراكز تدريب منشآت حكومية	(التخصص- خاصة- حكومة.. إلخ) (الأعمال التى تقوم بها).	

لاحـظ أن المعلـومات الموجـودة بالجـدول مـا هـى إلا أمـثلة افتراضـية لتشجيعك على كيفية تعبئة الجدول وتشغيله كما أن النسبة التقديرية من حجم ا لسوق توضح النسبة التى يمثلها القطاع كنسبة من السوق ككل.

أن تحليلك للسوق يساعدك كثيراً على:

١- معرفتك بخصائص المنطقة التى يعمل فيها فرعك.

٢- يكـون لـديك درايـة عـن التغييرات الجارية فى السوق وهل هذه التغييرات تمثل أ- فرص. ب- تهديدات.

٣- القطاعات التى يحتويها هذا السوق.

٤- تستطيع التعرف على منطقة اجتذاب عملاء الفرع.

٥- تحديـد كـيف يـصل العمـلاء إلى الفـرع- فمـن المحـتمل أن تجد أن هناك صـعوبة فـى الطـرق المؤدية للفرع، عدم وجود مواقف للسيارات أيضا صعوبة رؤية الفرع بوضوح.

مصادر المعلومات:

- مكاتب استشارية تقوم بتجميع المعلومات وتحليلها.
- الإحصاءات الرسمية الدورية.
- قيامك بالدراسات الخاصة.
- إدارة البحوث التابعة للبنك- المؤسسة.
- عملاء الفرع لديهم دراية بالمنطقة.
- الغرفة التجارية.
- دليل التليفون.

كيف تجزء السوق إلى قطاعات:

- القطاع يكون له خصائصه متشابه.
- يمكن التعرف علية.
- يشكل مجموعة كبيرة وجذابة للفرع.
- يسهل وصول الفرع إليهم.
- لديهم احتياجات متشابهة للخدمات المصرفية التى تقدم من الفرع- البنك.

٢- كيف تحلل المنافسين لك :

هـناك معلـومات يجـب أن تحصل عليها لتستطيع إجراء هذا التحليل.

والجدول التالى يوضح لك المعلومات سواء داخل الفرع/ البنك أو خارجه.

اسم المنافس:............................

داخل الفرع	خارج الفرع
وأنت داخل الفرع:	***موقع الفرع:***
♦ هناك موقع واضح وسهل الاكتشاف لاستفسارات العملاء.	♦ يقع على الطريق الرئيسى.
♦ هناك عدد من العملاء (معقول) يتدفق إلى وحدة خدمة العملاء وغيرها.	♦ ضمن مبنى إدارى.
♦ هل هناك من يقوم بمساعدة وإرشاد العميل لمعرفة أين يتجه.	♦ فى ضاحية سكنية.
♦ هناك مساعدة فى تسهيل أعمال العميل.	♦ فى مركز تسويق.
	♦ غيرها
الحالة العامة للمكان	***بالمقارنة بين المنافسين:***
♦ نظيف — مرتب.	♦ هل يرى موقع الفرع بسهولة.
♦ يوجد أماكن لجلوس العملاء ومقاعد مريحة.	♦ مدة سهولة الوصول إلى الفرع.
♦ اللوحات واضحة وتشير إلى عمل كل قسم.	♦ مدى وجود موقف للسيارات.
♦ الإنارة– مزعجة/ غير .	♦ النظافة والترتيب
♦ الزخرفة.	♦ الإنارة.
الاستفسارات العامة:	***مدخل الفرع***
♦ ما مدى جودة الرد المبدئى على العميل .	♦ واضح ويمكن رؤيته بسهولة.
♦ الاستفسارات بالهاتف.	♦ سهل الاستخدام.
♦ الرد على التحية.	♦ جذاب.
♦ شكر العميل	
المنتجات والخدمات المتوفرة	***وحدة خدمة العمل:***
♦ ما مدى سهولة الحصول على الخدمة المطلوبة.	♦ موقعها فى الجدار الخارجى للفرع.
♦ توفر النماذج والمستندات	♦ فى صالة الفرع و يمكن استخدامه فى وقت لا يعمل فيه الفرع.
♦ مواد دعائية.	♦ داخلى ضمن الفرع.
♦ يوجد طابور منظم.	♦ أى أمور أخرى عن المظهر الخارجى للفرع.

داخل الفرع	خارج الفرع
♦ لا يوجد نظام واضح. ♦ درجة الانضباط فى الطابور. ♦ درجة المعاناة من الوقوف فى الطابور. ♦ درجة ا لسرعة فى معالجة العمليات. ♦ درجة الدقة فى معالجة العمليات. ♦ يوجد نظام لمعالجة الشكاوى. ♦ يوجد أجهزة صرف آلى. ♦ أين مواقف أجهزة الصرف الآلى. ♦ سهولة الاستعمال. ♦ سلوك الموظفين: ♦ كيفية استقبالهم للعملاء. ♦ مدى احترامهم للعملاء أثناء التعامل. ♦ يستخدم اسم العميل أثناء التعامل.	

كيفية الاستفادة من المعلومات السابقة فى تحليل المنافسين:

ومن خلال المعلومات السابقة يتم إجراء التطبيق التالى وهو عمل جدول يوضح نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالفرع مقارنا بالمنافس لكل قطاع.

بمعنى إنه نتيجة التحليل للسوق وتقسيمه إلى قطاعات وجدنا لدينا القطاعات التالية:

- القطاع الحكومى.
- المراكز التجارية.
- الصحة.
- التعليم.
- إلخ.

ولدينا منافسون هم:

- شركة (حدد اسم الشركة المنافسة) (فروع محددة)
- شركة (حدد أسم الشركة المنافسة) (فروع محددة)

* شركة (حدد اسم الشركة المنافسة) (فروع محددة)
* شركة (حدد اسم الشركة المنافسة) (فروع محددة)
*
*
* .... إلخ.

يتم عمل جدول لكل قطاع منافس كالآتى:

تحليل نقاط قوة وضعف الفرع

لقطاع: .... مقدرنة بالمنافس: ....

عوامل التحليل	نقاط الضعف				تساوى	نقاط القوة			
	عالية			منخفضة		منخفضة			عالية
الموظفين									
توزيع الفروع									
إجراءات العمليات									
قاعدة العملاء									
الانطباع عن البنك/ الفرع									
تنوع المنتجات المصرفية									
مرونة الأسعار والتكاليف									
الاتصالات									
الأنظمة العاملة ومستوى والتقنية									

بعد إعدادك لتوضيح نقاط القوة والضعف لكل منافس مقارنة بفرعك يتم تلخيص ذلك فى الجدول التالى مع إعطاء أوزان بحيث يكون لكل منافس درجة من مجموع (١٠٠).

والهدف من هذا التلخيص تحديد:

١- من هو المنافس الأكثر خطرا على مبيعاتك.

٢- من هو المنافس الأكثر ضعفا بالنسبة لك.

٣- أى النواحى التى تمثل خطرا عليك.

٤- أى النواحى التى تمثل قوة بالنسبة لك.

وبالتالى تستطيع التعرف على:

(أ) أنشطة وخطط مبيعات منافسيك.

(ب) مناطق القوة والميزة التنافسية المعينة لديكِ.

عوامل النجاح الرئيسية والتى ينظر العملاء إليها	الوزن	أسماء المنافسين										انـت	
		١		٢		٣		٤		٥		٦	
		درجة من ١٠	الوزن	درجة من ١٠	الوزن	درجة من ١٠	الوزن	درجة من ١٠	الوزن	درجة من ١٠	الوزن	درجة من ١٠	الوزن
١	١٠٠												
٢	١٠٠												
٣	١٠٠												
٤	١٠٠												
٥	١٠٠												
٦	١٠٠												
٧	١٠٠												
٨	١٠٠												
٩	١٠٠												
١٠	١٠٠												

كيف تستطيع استخدام الجدول السابق فى التطبيق:

١- عوامل النجاح الرئيسية:

يقصد بها العوامل التى يهتم بها العملاء ويفضلون تمتع الفرع بها على سبيل المثال:

(١) خدمة سريعة.

(٢) لطف فى المعاملة.

(٣) سهولة الإجراءات.

(٤) موقف للسيارات.

(٥) أسعار خدمات أقل.

(٦) مظهر الفرع.

(٧) مظهر الموظفين.

(٨) ساعات العمل.

تلك العوامل وغيرها تحدد نظرة العملاء لفرعك/ بنك بأنه ناجح فى السوق المحلى.

٢- الوزن لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية:

هذا الوزن يعطى لكل عامل حسب أهميته من وجهة نظر العملاء وهذا يمثل تقييما لأهمية كل عامل ومجموعة هذه الأوزان تساوى ١٠٠ درجة.

٣- المنافسون:

- **يتم تحديد المنافسين لك فى السوق الذى تعمل فيه.**
- **يتم تقدير درجة لمدى توفر كل عامل من العوامل السابقة تحديدها لدى المنافس من ١٠.**

مثال: إذا كان عامل النجاح "سهولة الإجراءات" وزنة من وجهة نظر العملاء (٩) من (١٠) كأحد عوامل النجاح الرئيسية ولدينا المنافس أ، ب، ج.

وإذا حسبنا درجة توفر هذا العامل (سهولة الإجراءات) لدى المنافسين يكون الجدول كالآتي:

العنصر/ العامل	الوزن	أ		ب		ج	
		درجة	وزن	درجة	وزن	درجة	وزن
سهولة الإجراءات	٩	٩	٨١	٨	٧٢	١٠	٩٠

وعلى ذلك إذا كان لدينا عدد (١٠) عوامل رئيسية للنجاح من وجهة نظر العملاء فيكون إجمالى الوزن المعطى لكل منافس من منافسيك هو من (١٠٠٠) درجة.

مثال للتوضيح

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	الفروع المنافسة						أنت	
		أ		ب		ج			
		درجة من ١٠	وزن	درجة من ١٠	وزن	درجة من ١٠	وزن	درجة من ١٠	وزن
١- سهولة الإجراءات	١٥٠	٧	١٠٥	٨	١٢٠	٩	١٣٥	١٠	١٥٠
٢- لطف فى العاملة	١٢	٨	٩٦	٧	٨٤	٨	٩٦	٨	٩٦
٣- أسعار للخدمات أقل	١١	٦	٦٦	٧	٧٧	٧	٧٧	٥	٥٥
٤- سرعة أداء الخدمة	٩	٥	٤٥	٦	٥٤	٧	٦٣	٦	٥٤
٥- موقف للسيارات	٩	٤	٣٦	٦	٥٤	٦	٥٤	٥	٤٥
٦- المناداة بإسم العميل	٨	٣	٢٤	٥	٤٠	٥	٤٠	٤	٣٢
٧- ساعات العمل	٩	٥	٤٥	٤	٣٦	٤	٣٦	٦	٥٤
٨- مظهر الفرع	٩	٧	٦٣	٧	٦٣	٩	٨١	٧	٦٣
٩- عدم تعطيل الأجهزة	٩	٨	٧٢	٧	٦٣	٩	٨١	٨	٧٢
١٠- سرعة الرد على الهاتف	٩	٨	٧٢	٦	٥٤	٧	٦٣	٩	٨١
المجموع			٦٢٤		٦٤٥		٧٣٦		٧٠٢

من قراءتك لجدول تحليل المنافسين نجد أن المنافس (ج) صاحب الدرجة ٧٢٦ هو أخطر منافس لك والمنافس (أ) هو أقلهم خطر.

ومن خلال مقارنة عوامل النجاح نجد أن:

١- عامل (اللطف في المعاملة) هناك تساوى بينك وبين المنافس (ج) حيث الوزن ٩٦.

٢- يتفوق عليك المنافس في عامل مظهر الفرع وعدم تعطيل الأجهزة وأسعار أقل للخدمات.

٣- وأنت تتفوق على المنافس (ج) في عامل (سهولة الإجراءات) وكذلك بقية المنافسين (أ) و (ب) بالإضافة إلى الرد على الهاتف بسرعة.

الاستفادة من هذا الجدول كما سبق أن أوضحنا هو البحث عن الاختلافات الرئيسية بين عوامل النجاح الفردية في الأوزان والنتائج النسبية لكل الفروع المناسبة وأنت للوصول إلى نقاط القوة والضعف.

	أنت	المنافس
نقاط القوة	ما هي العوامل التي تمثل نقاط قوة لك (سجل)	وأيضا للمنافس (سجل).
نقاط الضعف	ما هي العوامل التي تمثل نقاط ضعف عندك (سجل)	وأيضا للمنافس (سجل)

من التحليل السابق سجل النقاط التي تتميز فيها من وجهة نظرا لعملاء في الشكل التالي:

عوامل النجاح التي يتميز فيها الفرع تمثل عنصرين هما:

١- نقاط القوة عندك هي:

- -
- -

٢- نقاط الضعف عند المنافس:

-

-

-

-

-

أداء مبيعات الفرع:

إن المعلـومات التـى يمكنك تجميعها عن أداء المبيعات بفرعك تعطيك إجابة على السؤال التالى:

١- ما هى الاتجاهات؟

٢- أى نواحى الفشل تكون لدى الفرع؟

٣- أى نواحى النجاح تكون لدى الفرع؟

المعلومات المطلوبة عن أداء مبيعات الفرع (خلال ١٢ شهر سابقة)

١- ما هى إعداد واتجاهات كل من:

- الحسابات الجارية والتوفير....... الخ.
- الحسابات الجديدة المفتوحة.
- متوسط أرصده كل حساب.
- العملاء.
- عدد الحسابات لكل عميل.
- أعمال أخرى للعميل (استشارات- قروض- .... إلخ).
- الحسابات المجمدة وغير النشيطة.

٢- ماذا تعرف عن أسباب كل من :

- فتح الحسابات.
- إقفال الحسابات.
- جعل الحسابات غير نشيطة (خاملة).

٣- مـاذا تعـرف عـن استخدامات الحساب (عدد العمليات على الحساب في الشهر):

٤- ما هى أنشطة المبيعات التى يقوم بها الفرع:

- برامج الاتصال بالعملاء (هاتف- زيارة- أصدقاء-.......الخ).
- القيام بمبادرة العملاء المحتملين.

٥- مـا هـى نسبة تحويل العملاء المحتملين الذين تم الاتصال بهم إلى عملاء حاليين وقاموا بفتح حسابات؟

٤- تحليل إمكانات الفرع:

إن المعلـومات التالية تساعدك على تحليل الإمكانيات (الموارد) المتعلقة بالفرع للتوصل إلى نقاط القوة والضعف لديك؟

١- ما هى نقاط القوة والضعف فى الموظفين القائمين على خدمة العملاء:

- **بحاجة إلى تدريب.**
- **الوظيفة الحالية والمستقبلية.**

٢-ما هى الإتجاهات فى نسب إنتاجية الموظفين، مثال ذلك:

- **عدد الحسابات الجارية بالنسبة لكل موظف.**
- **تكلفة الفرع من كل موظف.**
- **عدد الحسابات لكل موظف (جديدة، مقفلة، فعلية).**

٣-ما هو جو التحفيز وأوضاع الموظفين.

٤-درجة العمل بروح الفريق الواحد.

٥- أى مواضيع أخرى عن إمكانيات الفرع (حدد).

الخطوة الثانية لإعداد خطة المبيعات

أين نريد الذهاب؟

أن تلك المرحلة من المنهج التطبيقى لإعداد خطة المبيعات تمثل مرحلة ما بعد معرفة (أين نحن الآن)، فبعد أن قمنا بـ

١- تجميع معلومات عن:

- العملاء.
- السوق.
- المنافسين.
- أداء مبيعات الفرع/ البنك.
- إمكانيات الفرع.

٢- والخروج بتصور عن كل هذه العناصر السابق ذكرها أصبح لدينا الآن اتجاه محدد وواضح للإجابة على سؤال؟

أين نريد الذهاب؟

أن تلك المرحلة تستهدف الآتى:

١- تحديد القرارات الاستراتيجية لخطة المبيعات بالفرع.

٢- تحديد أهداف المبيعات فى الفرع.

العلاقة بين (أين نحن الآن) و (أين نريد الذهاب):

أين نحن الآن	أين نريد الذهاب
١- تحليل قطاعات السوق ←	أى قطاعات السوق نركز عليها فى نشاطاتنا وتنمية أعمالنا وما هى الفرص والتهديدات.
٢- تحليل العملاء. ←	أى مجموعات العملاء نركز عليها فى نشاطاتنا وتنمية أعمالنا وما هى الفرص والتهديدات.
٣- تحليل المنافسين ←	نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا.
٤- تحليل أداء البيع ←	ما هى القطاعات من السوق والعملاء وأمكانيانها تسمح بالتعامل معها.
٥- تحليل إمكانيات الفرع ←	ما هى المشاكل التى ستضع لها خطة للحل والتغلب عليها وتنمية أعمالنا.

أن العلاقة السابقة توضح كيفية الربط بين المعلومات والتحليل التى تمت فى مرحلة أين نحن الآن؟وكيف نستفيد منها فى مرحلة أين نريد الذهاب؟

ولعلنا الآن نستطيع تحديد :-

١- أى قطاعات السوق ومجموعة العملاء نركز عليها نشاطنا ويمكن تنمية أعمالنا من خلالها:

يتم تلخيص نتائج التحليل الخاص بالسوق العملاء فى الجدول التالى:

م	قطاعات السوق المحلى	حجم القطاع (نسبته من السوق المحلية)	نسبة عملاء الفرع
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			

فى هذا الجدول السابق يتم إدراج أكبر عدد من القطاعات التى تعتبر قطاعات رئيسية وذلك من خلال التحليل للسوق المحلية وللعملاء والذى تم فى مرحلة (أين نحن الآن) ويتم ذلك كالآتى:

(أ) القطـاع:

بـافتراض أنـنا توصـلنا مـن خـلال المعلـومات التى حصلنا عليها وقمنا بتحليلها إلى أن القطاعات الرئيسية للسوق الذى نعمل فيه هو كالآتى:

١- قطاع موظفى الشركات.

٢- قطاع رجال الأعمال.

٣- جمعيات خيرية.

٤- شركات إستثمار.

٥-

٦-

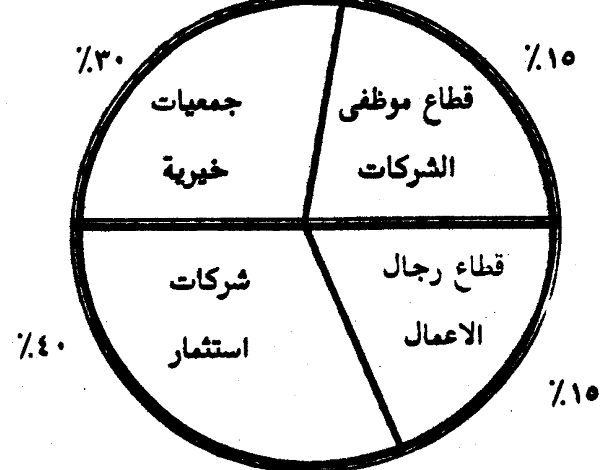
٧- إلخ.

فيتم إدراج ذلك فى خانة القطاع بالجدول السابق.

(لاحـظ أن القطاعـات التـى ذكـرتها إفتراضـية وبالتالى قد يكون لديك قطاعات أخرى).

(ب) حجم القطاع (نسبة من السوق المحلية):

فـى ضـوء المعلـومات التـى قمـت بجمعها لا شك من توفر معلومة عن حجـم هذا القطاع (نسبة من السوق المحلية) ويمكن توضيح ذلك من خلال هذا الشكل التوضيحى:



" شكل يوضح حجم السوق المحلى وتوزيعه بالقطاعات"

وهذا يعنى إنه أصبح لدينا معلومة عن أسماء القطاعات الرئيسية وحجم كل قطاع أو نسبته فى السوق المحلة الذى يعمل فيه الفرع كالأتى:

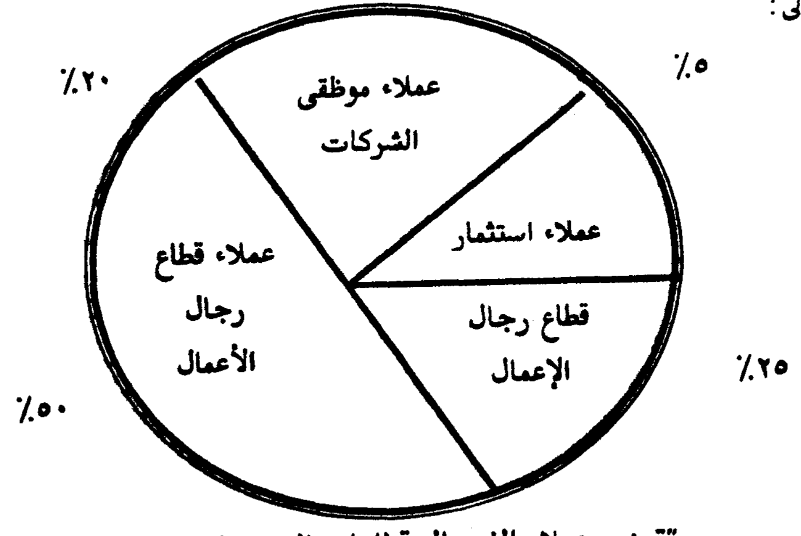
م	القطاع	حجم القطاع نسبة عملاء الفرع
١-	قطاع موظفى الشركات	١٥٪
٢-	قطاع رجال الأعمال	١٥٪
٣-	جمعيات خيرية	٣٠٪
٤-	شركات إستثمار	٤٠٪
		١٠٠٪

(جـ) نسبة عملاء الفرع فى ذلك القطاع:

من تحليلنا للمعلومات المتوفرة لدينا عن عملاء الفرع يصبح لدينا إمكانية التوصل إلى فرز لهؤلاء العملاء حسب القطاعات السابقة.

((موظفي الشركات – قطاع رجال الأعمال- جمعيات خيرية- شركات استثمار-......الخ).

وعلى ضوء ذلك نستطيع أن نحدد حجم عملاء كل قطاع من هذه القطاعات بالنسبة إلى حجم العملاء بالفرع ككل ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى:



"توزيع عملاء الفرع إلى قطاعات السوق المحلية"

يتضح لنا من الشكل السابق إن حجم القطاع بالنسبة إلى السوق ككل ليس شرط أن يكون هو نفس حجم عملاؤنا من هذا القطاع ويتضح ذلك من خلال الجدول فى شكله النهائى كالتالى:

م	القطاع	حجم القطاع	نسبة عملاء الفرع
١-	قطاع موظفى الشركات	١٥٪	٢٠٪
٢-	قطاع رجال الأعمال	١٥٪	٥٠٪
٣-	جمعيات خيرية	٣٠٪	٢٥٪
٤-	شركات استثمار	٤٠٪	٥٪
		١٠٠٪	١٠٠٪

٢- ما هى قطاعات السوق المستهدفة والسابق تحديدها فى الخطوة (١) السابقة يعتبر جذابا للتعامل معه.

تلك الخطوة شبيهة بالإجابة على سؤال إذا وجهته لطالب يدرس الثانوية العامة وتقول له ما هى الكليات التى تفضل الالتحاق بها أو الكليات الجذابة لك، تجده يقول لك (مثلا) الطب البشرى ثم الصيدلة ثم الهندسة ثم الاقتصاد والعلوم السياسية وهكذا.... فى ترتيبه لتلك الكليات.

إذا فنحن فى تلك المرحلة أو الخطوة تقوم بنفس العمل حيث نحدد أى القطاعات من السوق يعتبر جذابا لنا كفرع أو كبنك نفضل أو نرغب فى التعامل معه أو هناك نوع من الأغراء فى التعامل معه.

كيف نحدد تلك القطاعات المستهدفة؟

١- نحدد العوامل التى من أجلها يعتبر ذلك القطاع جذابا أو مستهدفا أو مغربا للتعامل معه (فى حدود ١٠ عوامل) وهذه العوامل يتم توحيدها لكل القطاعات للمقارنة بينها.

٢- نعطى لكل العوامل العشرة وزنا من (١٠٠) درجة أى مجموع الأوزان حسب درجة الأهمية = ١٠٠ درجة.

٣- أمنح لكل عامل من عوامل الجاذبية العشرة فى القطاع نقاطا من ١٠ درجات كالآتى:

١٠ = تعنى أن هذا العامل يعتبر أكثر جاذبية للفرع.

= تعنى أن هذا العامل غير جذاب للفرع على الإطلاق.

٤- استخراج حاصل ضرب الوزن × النقاط، أى (خطوة ٢× خطوة ٣) الناتج يمثل درجة الجاذبية لكل عامل.

٥- أجمع النواتج التى حصلت عليها من الخطوة رقم (٤) السابقة لتصل إلى درجة الجاذبية أو الأغراء للقطاع المستهدف.

٦- كرر الخطوات السابقة لكل قطاع لتحصل على درجة الجاذبية أو الأغراء.

٧- لاحظ أنه بانتهاء الخطوة رقم (٦) يصبح لدينا درجة من (١٠٠٠) لكل قطاع هذه الدرجة تعبر عن مدى جاذبية كل قطاع لنا.

٨- يتم إعداد جدول لترتيب تلك القطاعات حسب درجة الجاذبية ويمكن توضيح ذلك بشكل تطبيقى كما يلى:

١- جدول القطاعات الجذابة.

٢- جدول ترتيب القطاعات وفقا لدرجة الجاذبية.

جدول القطاعات الجذابة

أسم القطاع

م	عوامل الأغراء/ الجاذبية	درجة الأهمية	النقاط	الدرجة
١	حجم القطاع	١٠	٥	٥٠
٢	تطور نمو القطاع	٤	٤	١٦
٣	أهمية القطاع بالنسبة لصوره الفرع	١٠	٨	٨٠
٤	الاحتياجات الرئيسية للقطاع التى يمكن إشباعها	١٠	١٠	١٠٠
٥	فرص الأعمال الممكنة	١٠	١٠	١٠٠
٦	المقارنة مع نقاط قوة البنك الحالية	١٠	١٠	١٠٠
٧	درجة المنافسة داخل القطاع	١	١٠	١٠
٨	احتمال الحصول على حصة معقولة من القطاع	٥	٣	١٥
٩	إمكانية الدخول إلى القطاع	١٠	١٠	١٠٠
١٠	التوافق مع أعمال البنك الحالية والعمل معها	٣٠	٥	١٥٠
	الدرجة الموزنة	١٠٠		٧٢١

الأرقام الواردة أعلاه تمثل أرقام التراضية لتوضيح كيفية التطبيق

جدول ترتيب القطاعات المستهدفة من حيث درجة الجاذبية

م	القطاعات المستهدفة	درجة الجاذبية/ الأغراء
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

حيث يعتبر الجدول السابق ملخصا للجداول التى تم تعبئتها لكل القطاعات المستهدفة لاستخدامه فيما بعد عند اختيار أى قطاعات سيتم التعامل معها أو توجيه النشاط نحوها وهذا سيتم فى ضوء تحليل إمكانيات الفرع لكل قطاع من تلك القطاعات.

٣- ما هى إمكانيات فرعك للتعامل مع تلك القطاعات الجذابة:

فى الخطوات السابقة (١) (٢) تم تحديد القطاعات الجذابة والمستهدفة فى التعامل معها وتم ترتيب هذه القطاعات حسب الدرجة التى أعطيت لكل قطاع والآن ننطلق لنحدد ما هى إمكانيات الفرع فى ضوء المعلومات التى وفرناها عن أداء الفرع لكل قطاع على حدة على سبيل المثال إذا كان لدينا القطاعات السابق ذكرها هى

١- قطاع موظفى الشركات.

٢- قطاع رجال الأعمال.

٣- الجمعيات الخيرية.

٤- شركات استثمار.

نقوم فى هذه المرحلة بتحديد إمكانية تعامل الفرع مع كل قطاع من القطاعات الجذابة (المذكورة سابقا على سبيل المثال) أى أننا نرد على السؤال التالى:

ما هى مكانة فرعك بالنسبة للمنافسين فى جذب هذا القطاع الجذاب المستهدف؟

نقوم بالإجابة من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- نحدد العوامل التى يرى العملاء فى هذا القطاع أنها أكثر أهمية بالنسبة لهم.

٢- نعطى لكل عامل درجة أهمية من العوامل العشرة السابق تحديدها بحيث يكون مجموع الدرجة ١٠٠ درجة.

٣- قيم أداء فرعك بالنسبة للمنافس لكل عامل يرى العملاء أهميته بعدد نقاط من ١٠= أفضل ٥ = نفس الدرجة ١ = أسوأ من المنافس.

٤- استخراج حاصل ضرب الخطوة (٢) الخطوة (٣) والناتج يمثل إمكانية الفرع بالمنافسين فى التعامل مع هذا القطاع.

٥- يتم تكرار الخطوات السابقة لكل قطاع من القطاعات الجذابة المستهدفة والخروج بدرجة توضح إمكانية الفرع.

وفيما يلى جدول يحتوى على كل الخطوات السابقة بشكل تطبيقى.

تحليل إمكانيات الفرع لجذب القطاع

أسم القطاع..................ضد المنافسين..............................

م	عوامل إمكانيات الفرع وفق ما يراه العملاء	درجة الأهمية	نقاط الأداء	الإمكانية
١	الموقع سهولة الوصول إليه موقف السيارات			
٢	مظهر المقر اللوحات المزخرفة الترتيب النظافة			
٣	سرعة خدمة العملاء			
٤	توفر أجهزه الصرف الآلى			
٥	مناسبة ساعات العمل			
٦	الاهتمام الشخصى لمدير الفرع			
٧	الرسوم والأتعاب المنافسة			
٨	سهولة الدخول إلى مدير الفرع			
٩	وديه موظف الفرع			
١٠	سهولة الإجراءات			
	المجموع			

لاحظ أنه إذا كان لدينا عدد ٤ أو ٥ قطاعات مستهدفة كقطاعات جذابة للتعامل معها يكون لدينا عدد ٤ أو ٥ جداول تحلل إمكانيات الفرع بالمقارنة مع المنافسين فى التعامل مع تلك القطاعات.

العلاقة بين اختيار القطاعات الجذابة والمستهدفة وبين تقيم إمكانيات الفرع للقطاعات وقوته التنافسية:

لعمل العلاقة بين القطاعات الجذابة والقوة التنافسية لفرعك يتم عمل ما يلى:

١- إنشاء جدول يوضح القطاع الجذاب والقوة التنافسية لكل قطاع بالنسبة للفرع كالآتى:

اسم القطاع	درجة الجاذبية	إمكانية الفرع

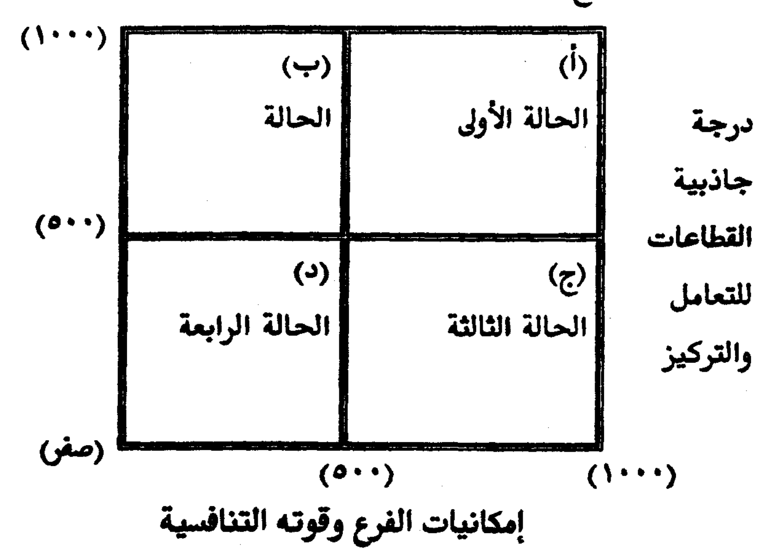
مصدر المعلومات التى يتم تعبئة الجدول السابق بها هى:

١- الجداول التى تم إعدادها لكل قطاع من القطاعات الجذابة والمستهدفة.

٢- الجداول التى تم إعدادها عن تحليل إمكانيات الفرع لجذب القطاع بالمقارنة مع المنافسين حيث يتم تسجيل إسم كل قطاع وفق درجة جاذبيته (درجة من ١٠٠٠) ويقابل ذلك فى عمود إمكانية الفرع لنفس القطاع كتابة الدرجة التى أعطيت للفرع من واقع جدول تحليل إمكانيات الفرع لنفس القطاع (درجة من ١٠٠٠) فى ضوء ما سبق.... تذكر المثال الخاص بالطالب الذى يتمنى الالتحاق بالكليات الجذابة المتاحة لدى الطالب أو درجته التى حصل عليها فى امتحان الثانوية وهى تمثل لنا فى حالتنا هذه (إمكانية الفرع).

كيفية اختيار القطاعات الجذابة والمستهدفة للتعامل معها وتنمية نشاط الفرع:

الرسم التالي يوضح ويساعد على تحديد قطاعات العملاء التى تعتبر أفضل أهداف للفرع ينبغى التركيز عليها وتركيز نشاطه و إعماله نحوها لما لها من انعكاس على إرباحه وهذا الهدف الذى يسعى إليه مدير المبيعات كنتيجة لممارسة نشاط البيع.



ومن الجدول السابق نجد أننا نقوم بعمل الآتى:

١- على المحو ر الأفقى يتم تحديد درجة إمكانيات الفرع من خلال الجدول المعد لهذا الغرض على مستوى كل قطاع (بعدد القطاعات).

٢-على المحور الرأسى يتم تحديد درجة جاذبية كل قطاع من خلال الجدول المعد لهذا الغرض.

٣- من تلاقى المحور الأفقى مع المحور الرأسى لكل قطاع (كإمكانيات وجاذبية) يتحدد موقع القطاعات وتكون النتيجة (٤) حالات هى:

الحالة الأولى:

القطاعات التى تقع داخل المربع (أ) تعتبر تلك القطاعات الأكثر جاذبية فى التعامل معها ولدى الفرع/ البنك، القوة والإمكانيات التى تمكنه من المنافسة والتركيز لأنشطته البيعية نحو تلك القطاعات.

الحالة الثانية:

القطاعات التى تقع داخل المربع (ب) تعتبر تلك القطاعات ذات درجة جاذبية وادية ولكن الفرع/ البنك، لا يملك أو ليس لديه القوة والإمكانيات التى تؤهله للمنافسة والتعامل مع تلك القطاعات وعليه أن يتفحص تلك المشاكل التى تعوق الدخول لتلك القطاعات ويعمل على تلافيها وتحسين أدائه بحيث يكون مؤهلا للتعامل مع تلك القطاعات الجذابة.

الحالة الثالثة:

القطاعات التى تقع داخل المربع (ج) يعتبر البنك/ الفرع لديه قوة تنافسية عالية وإمكانيات تتفوق على درجة جاذبية هذا القطاع حيث تدنى درجة جاذبية ولكن يعنى أن البنك فى مكانة جيدة بالنسبة لتلك القطاعات وأيضا هذا لا يعنى تجاهلها بالمرة حيث يمكن تلك القطاعات.

الحالة الرابعة:

القطاعات التى تقع داخل المربع (د) يعتبر موقعا لا يستحق أى جهد أو نشاط من الفرع، حيث القطاع غير جذاب وغير مستهدف كما أن إمكانيات الفرع وقوته التنافسية ضعيفة ولكن العمل يستدعى القول أن التغيير وارد وقد يؤدى هذا التغيير إلى جعل هذا القطاع ينتقل إلى منطقة القطاعات الجذابة وهنا يستحق التفكير والتعامل معه.

الخطوة الثالثة لإعداد خطة المبيعات

كيف نصل إلى هدفنا؟

عرفنا من الخطوة الأولى (أين نحن الآن) ثم حددنا فى الخطوة الثانية (أين نريد الذهاب) أخذين فى الاعتبار إمكانياتنا وقوتنا مقارنة بالمنافسين وبالتالى نجد أننا أمام قرار هام وحاسم لتحدد أهدافنا وكيف نصل إليها أى القرار هو ما هى الخطوات التنفيذية والأنشطة التى سنقوم بها لتحقيق تلك..........

الأهداف؟

وعلى ذلك نؤكد أن عملية وضع الأهداف تأسست على تحليلات لفرص السوق المتاحة وإمكانيات وموارد البنك/ الفرع واستكمالا فنحن الآن بصدد:

١- تحديد أهدافنا البيعية ولتحقيق خطة المبيعات للفرع/ البنك.

٢- تحديد البرامج البيعية التى سيتم تنفيذها ووقت بداية ونهاية تلك البرامج.

تحديد الأهداف البيعية:

أن تحديد أهداف خطة المبيعات لا يجب أن يكون بعيدا عن أهداف التسويق العامة للبنك/ الفرع ويتعين أن تتوفر فى أهداف خطة المبيعات الشروط التالية.

الشرط الأول: أن تكون قابلة للقياس ومحفزة.

الشرط الثانى: أن تكون محددة وواضحة ودقيقة وواقعية.

الشرط الثالث: أن تكون مربوطة بفترة زمنية محددة.

الشريط الرابع: يكون هناك نتيجة أو تأثير حدث بالفعل.

المحددات التى يتم فى إطارها وضع أهداف خطة المبيعات:

١- القطاعات المستهدفة والجذابة.

٢- إمكانياتك ومواردك وقوتك التنافسية كبنك / فرع.

٣ البيئة التسويقية التى تعمل فيها بما يحيطها من أنظمة وقوانين وظروف سياسية واجتماعية واقتصادية وعادات وتقاليد ...... الخ.

أننا نعتبر الأهداف المتعلقة بخطة المبيعات الأساس فى التخطيط لأداء نشاطك فى مجال البيع كما أنها الأساس فى تقيم أداء فريق المبيعات ونشاطه ككل وتحديد نواحى القصور لوضع خطط علاجها.

أمثلة لأشكال الأهداف الموضوعة لخطة المبيعات بالفرع:

يمكن أن تكون الأهداف مصاغة بالشكل التالى:

١- زيادة الودائع بنسبة ١٢٪ عام ٩٧ عن عام ٩٦ وذلك بنهاية عام ٩٦.

٢- زيادة الإيرادات العام ٩٧ بنسبة ٢٠٪ عن عام ٩٦ وذلك بنهاية عام ٩٧.

٣- تخفيض المصروفات بنسبة تتراوح بين ٨٪- ١٠٪ عن عام ٩٦ بنهاية عام ١٩٩٧.

٤- زيادة انتشار الخدمات الإلكترونية من خلال إصدار بطاقات الصرف الالى بنسبة ٢٠٪ عن عام ٩٦ وذلك بنهاية عام ٩٧.

٥- تدريب موظف خدمة العملاء على الدورات التالية:

١- مهارات التعامل مع العملاء- لمدة ٥ أيام.

٢- الزيارات البيعية- لمدة ٦ أيام.

وذلك خلال الربع الأول من عام ٩٧.

٦- استقطاب ٣٪ من عملاء قطاع شركات الاستثمار كعملاء جدد وذلك بنهاية عام ٩٧.

٧- حل جميع مشاكل العملاء فيما يتعلق بالبيانات الخاطئة بملفاتهم وتحديثها بالكشوف المتاحة لدى قسم خدمات العملاء وذلك بنهاية ٣٠/٦/٩٧ وقبل إرسال كشوف حسابات هؤلاء العملاء بما ينعكس على تغيير إيجابى لانطباعات العملاء تجاه البنك/ الفرع.

٨- المحافظة على العملاء الحاليين والموجودين بجميع القطاعات وزيادة رقم أعمالهم بنسب ٥٪ عن عام ٩٦ وذلك بنهاية عام ٩٧.

يلاحظ مما سبق أن هناك عدة إشكال مختلفة للأهداف التى يمكن اعتبارها أهدافا بيعية يمكن وضعها لتحقيق خطة المبيعات وعلى ذلك نجد أن تلك الأهداف تنحصر فى المجالات الآتية:

١- مجال زيادة المبيعات من المنتجات المصرفية بقدر معين.

٢- مجال يتعلق باستقطاب عملاء جدد من قطاع مستهدف وجذاب وتسمح إمكانيات الفرع/ البنك وقوته التنافسية بذلك.

٣- مجال يتعلق بتغير الانطباعات لدى العملاء على سبيل المثال فيما يتعلق بتلاقى الأخطاء التى ترد فى بيانات العملاء عند استلام كشوف حساباتهم.

٤- مجال زيادة العائد والربحية بنسبة معينة.

٥- مجال يتعلق بترشيد التكاليف والمصروفات المتعلقة بأداء العمل.

والآن ننتقل لوضع البرامج التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف:

إن صياغة الأهداف فى ضوء المحددات والشروط التى سبق الحديث عنها ليس كافيا لتحقيق خطة المبيعات بل ينبغى أن تترجم تلك الأحداث إلى برامج لتحويل تلك الأهداف إلى واقع فالبرامج التنفيذية ما هى ألا خريطة السير التى توضح الكيفية التى سيتم عن طريقها تحقيق أهداف خطة المبيعات.

مثال تطبيقى:

بافتراض أن الهدف الذى نسعى إلى تحقيقه هو الهدف رقم (٨) (المحافظة على العملاء الحاليين والموجودين بجميع القطاعات وزيادة رقم أعمالهم بنسبه ٥ ٪ عن عام ٩٦ وذلك بنهاية عام ٩٧).

يمكن أن نقوم بوضع جدول كبرنامج عمل يحدده العناصر التالية:

١- ما هى الأنشطة التى سيتم القيام بها لتحقيق الهدف.

٢- من المسئولين عن تنفيذ تلك الأنشطة.

٣- التوقيتات المحددة للتنفيذ والوصول إلى النتائج.

٤- قياس ومتابعة تلك الأنشطة للتأكد من تحقيقها.

ماذا نقصد من برنامج العمل:

أن برنامج العمل يعنى تحديد الطريقة المثلى والتى يجب أتباعها للانتقال إلى الوضع المستقبلى لتحقيق النتائج والإنجازات المحددة وفق الهدف ومدير المبيعات عليه بعد وضع هذا البرنامج إذا كان له مشاركة جزئية فى التنفيذ فهو مسئول مسئولية كاملة عن متابعة تنفيذ هذا البرنامج حتى يصل إلى تحقيق الأهداف المطلوب منه.

ما هى المعلومات المطلوبة لبرنامج العمل و التى يجب أن يكون مدير المبيعات على دراية بها:

١- الأهداف المطلوب تحقيتها واضحة ومحددة بدقة.

٢- السياسات والاستراتيجيات التى تتبع لتحقيق الأهداف.

٣- نقاط القوة ونقاط الضعف عند الفرع الذى يعمل فيه البنك.

٤- الوضع الحالى للفرع/ البنك الذى يعمل فيه.

٥- المشاكل والعقوبات التى يمكن أن تواجهه وتعوق عملية النجاح.

٦- القواعد والأسس التى تم على أساسها تقدير حجم المبيعات من المنتجات المصرفية خلال الخطة.

٧- القواعد والأسس التى على أساسها تم تقدير تكاليف الخطة.

٨- احتياجات الفرع البنك من القوى العاملة والموارد المالية والتجهيزات الأخرى الخاصة بالفرع البنك.

٩- مدى تفهم فريق العمل لخطة المبيعات والأهداف المطلوب تحقيقها.

١٠- أسلوب المتابعة الدورية لبرنامج العمل.

وفيما يلى شكل مقترح (نموذج) برنامج العمل:

شكل برنامج العمل

أسم الفرع............................التاريخ من / / إلى / /

أسم الموظف (رجل البيع)........... رقمه ....

النشاط (الهدف الفرعي)	الخطوات التنفيذية للقيام بالنشاط	التاريخ الموقع لاتمام النشاط	ملاحظات

أن تعبئة برنامج العمل يجب أن تكون بالاشتراك بين المدير المسئول والموظف (رجل البيع) المعنى بتنفيذ هذا البرنامج للأسباب التالية :

١- وضوح الهدف لدى المسئول وأيضا لدى الموظف.

٢- الخطوات التنفيذية يفضل أن يقوم بتعبئتها الموظف حتى يكون هناك الالتزام الذاتى بتنفيذها ويتم عرضها على المدير ومناقشتها والوصول إلى الأنسب منها.

٣- أن المشاركة فى تحديد المواعيد النهائية للتنفيذ يحفز الموظف على الإنجاز فى الوقت تحدد أنه شارك فى التحديد.

٤- أن أخذ رأى الموظف يجعل له دور إيجابى فى تنفيذ برنامج العمل.

وفيما يلى نموذج آخر لشكل برنامج عمل لتنفيذ أهداف خطة المبيعات :

هذا البرنامج يمثل توضيحا للإجراءات التى تم اتخاذها بعد زيارة عميل معين أو عملاء محددين وفيه يتم توضيح الآتى :

١- الإجراءات المتخذة بشأن المنتج الخدمة التى أتفق فيها مع العميل فيما يتعلق بـ:

(أ) منتجات منح الأئتمان.

(ب) منتجات الإيداع.

٢- الإجراءات المتعلقة بخدمة العميل:

ويمكن استخدام نفس النموذج لوضع برنامج عمل محدد.

الميزانية التقديرية للمبيعات[1]

مفهوم الميزانية التقديرية للمبيعات

تمثل هذه الميزانية التقديرية جانب الإيرادات من الميزانية التقديرية لحركة النشاط. وهى تعبر (كماً وقيمة) عن حجم المبيعات المنتظر تحقيقه خلال الفترة التى تغطيها هذه الميزانية. وهى تعتبر الأساس الذى تبنى عليه سائر الميزانيات التقديرية. وتدعونا هذه الحقيقة إلى ضرورة الاهتمام بتقدير المبيعات المتوقعة، وإلى أن يراعى فيها أن تكون متمشية مع الظروف المنتظر أن تسود خلال فترة التنفيذ.

وتشمل الميزانية التقديرية للمبيعات التقدير الكمى والقيمى للمبيعات المتوقعة من كل واحد من منتجات المشروع. فإذا تعددت مناطق البيع تعد ميزانية تقديرية لمبيعات كل منطقة لكل من المنتجات ثم تجمع هذه الميزانيات لتعد من واقعها الميزانية التقديرية لمبيعات المشروع. ولإمكان متابعة تنفيذ الميزانية التقديرية للمبيعات أولا بأول تجزأ إلى وحدات زمنية ربع سنوية أو شهرية.

وعلى ذلك فإن الميزانية التقديرية للمبيعات تتضمن – فى شكلها الكامل– البيانات التالية كمية وقيمة:

- تقديرات المبيعات لكل من منتجات المشروع.
- تقديرات المبيعات تبعا لمناطق البيع.
- تقديرات المبيعات مجزأة إلى فترات ربع سنوية أو شهرية.
- جملة تقديرات المبيعات لكل منتج،و لكل وحدة زمنية ولكل منطقة من مناطق البيع.

---

[1] د. حسن كمال– المحاسبة الإدارية– مكتبة عين شمس. القاهرة ص ٩٠ وما بعدها

وقد تجد بعض المنشآت، خصوصاً تلك التى تتعامل فى المنتجات المتعددة صغيرة القيمة. أنه من الأسهل لها إعداد تقديرات المبيعات على أساس قيمى فقط. لكنا نود أن ننبه إلى أن هذه البيانات لابد وأن تحول فيما بعد إلى بيانات كمية: مستلزمات إنتاج فى المنشآت الصناعية، وطلبيات بضائع فى المنشآت التجارية. لذلك فإنه من المفضل، تلافيا لما قد يحدث من مشكلات عند التنفيذ ولما قد يلاقيه مدير الموازنة من صعوبات، أن تعد تقديرات المبيعات على أساس كمى أيضا منذ أول الأمر.

وبصفة عامة يعتمد إعداد ميزانية المبيعات على العوامل التالية:

أولاً: عوامل داخلية:

ويقصد بها تلك العوامل التى تنبع من داخل المنشأة نفسها، مثل الطاقة الآلية، الطاقة البشرية، الإمكانيات المالية، الخبرة التى أكتسبها العاملون على مر الزمن، السياسة المتبعة في التسعير، الخطط المعدة لترويج المبيعات.... إلى غير ذلك.

ثانياً: عوامل خارجية:

ويقصد بها العوامل غير النابعة عن المنشأة، ولكنها وليدة ظروف وأحوال عامة أهمها:

١- الأحوال الاقتصادية:

ويقصد بها الظروف الاقتصادية العامة للدولة، و تلك المتعلقة بنوع النشاط الذى تمارسه المنشأة، والتى تسود مناطق توزيع منتجاتها، وطبيعة ودرجة المنافسة التى تتعرض لها المنشأة، وتصرفات وصفات العملاء المرتقبين.

٢- الأحوال السياسية:

ويقصد بها ظروف السياسة الدولية مثل الحروب والضغوط السياسية التى تؤثر على النشاط سواء من ناحية الحصول على الخامات اللازمة أو من ناحية توزيع المنتجات.

٣- الاتجاهات الحكومية :

هذه الاتجاهات التى يمكن أن نستشفها من تصريحات المسئولين. والتعليمات الخاصة بالرقابة وبالتنظيمات المختلفة المتعلقة بنشاط المنشأة.

المسئولية عن إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات

تختلف مسئولية التنبؤ بالمبيعات من منشأة لأخرى تبعا لاختلاف حجمها وتركيب هيكلها التنظيمى، ونوع النشاط الذى تباشره وما قد يحيط به من تعقيدات. ومع ذلك فإن هناك مبادئ عامة يمكن اتخاذها أساساً يسترشد به لتحديد المسئوليات نوضحها فيما يلى:

١- اشتراك المسئولين عن المبيعات، وهم رجال البيع أنفسهم فى تحمل مسئولية تحديد الأهداف.

٢- قيام الإدارة العليا بما لا يقبل التأويل بتوزيع وتحديد المسئوليات فى إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات. إما عن الأشخاص المسئولين عن إعداد الميزانية فهم :

(أ) مدير الميزانية :

وهو يتولى إعداد النماذج الواجب استخدامها فى تجميع البيانات. كما يتولى الرد على الاستفسارات الفنية التى توجه إليه.

(ب) مدير إدارة الحسابات:

وهو يتولى تقديم البيانات التاريخية التى تساعد فى إعداد التنبؤ بالمبيعات المستقبلية .

(ج) بعض الفنيين:

وهم الذين يتبعون إدارة البحوث فى المشروع، أو الإدارات الفنية والذين يقومون بأجراء الدراسات المتعلقة بأحوال السوق، وبتقدير الأحوال الاقتصادية العامة ودراسة أثرها على نشاط المنشأة.

(د) لجنة الميزانية :

وهى تقوم بتلقى تقديرات المبيعات من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها وعرضها للاعتماد ضمن الميزانية التقديرية للنشاط.

الاعتبارات التى تتحكم فى اختيار طريقة التنبؤ بالمبيعات

هناك طرق كثيرة للتنبؤ بالمبيعات تتفاوت فى درجة دقتها وفى مدى تعقيدها. وفى الواقع تصعب المفاضلة بينها من أجل اختيار طريقة مثلى يمكن استخدامها فى كافة المشروعات نظراً لاختلاف ظروف كل منها عن الأخرى أضف إلى ذلك أن الطريقة التى تتبعها المنشأة لابد وأن تكون محل إعادة نظر مستمرة حتى يمكنها أن تتكيف مع التغير فى حجم المشروع واحتياجاته.

ومع ذلك يمكن القول بأن هناك اعتبارات عامة تؤخذ فى الحسبان عند اختيار طريقة التنبؤ التى تناسب المشروع نلخصها فيما يلى:

١- ظروف المنشأة

تختلف المنشآت عن بعضها البعض، فنجد أن نشاطها قد يقتصر على السوق المحلية أو قد يمتد بحيث يشمل السوق القومية بصفة عامة، أو يتعدى حدود الدولة إلى دول أخرى. ولا شك أن حجم النشاط ونوع المنتجات وطريقة التصنيع وطريقة التوزيع تعتبر من أهم العوامل المحددة لهذا النشاط، وبالتالى لطريقة التنبؤ بالمبيعات.

٢- تكاليف التنبؤ:

تختلف تكاليف التنبؤ بالمبيعات من طريقة لأخرى، ولذلك فإنه يراعى عند اختيار الطريقة المناسبة ضرورة الموازنة بين المزايا التى تحصل عليها المنشأة من اتباع طريقة معينة وبين التكاليف التى تتحملها فى هذا السبيل .

٣- توافر العاملين للتنبؤ:

إن توافر العاملين اللازمين للقيام بعملية التنبؤ بالمبيعات يعتبر من العوامل المحددة لاختيار الطريقة المتبعة فى بعض الحالات الخاصة. ومع ذلك يمكن القول بأنه، فيما عدا بعض النواحى الفنية التى تتطلب أفرادا ذوى خبرة معينة، يقوم رجال البيع بإعداد تنبؤات المبيعات كجزء من واجباتهم المعتادة.

٤- مدى خبرة العاملين بإعداد الميزانية:

يجب أن تتناسب الطريقة المتبعة فى إعداد التنبؤات مع خبرة العاملين فى هذا السبيل. وقد أثبتت التجارب أن عدم تفهم العاملين للطريقة المتبعة، أو

عدم إيمانهم بما تقدمه من نتائج يجعل هذا التنبؤات غير ذات قيمة أو يضعف من أهميتها. لذلك فإنه يفضل عند البدء فى استخدام نظام الميزانيات. أن يتبع فى التنبؤ بالمبيعات طريقة مبسطة. ثم تتدرج المنشأة بعد ذلك فى استخدام الطرق الأكثر تعقيداً.

خطوات التنبؤ بالمبيعات

يتبع بشأن التنبؤ بالمبيعات الخطوات الأربع التالية:

١- تحليل المبيعات السابقة:

يتم تحليل المبيعات السابقة إلى مبيعات سنوية وربع سنوية وشهرية، كما يتم تحليلها حسب المنتجات ومناطق البيع والبائعين وحجم الطلبيات.... الخ ويساعد هذا التحليل فى تحديد مدى انتظام نشاط المشروع، وما إذا كان هذا النشاط موسمياً أو مستمراً على طول السنة. ويمكن الحصول عل البيانات السابقة عن طريق إدارة ا لحسابات. ومن أجل ذلك يتحم عليها إمساك الدفاتر والسجلات التحليلية اللازمة لتقديم البيانات السابقة دون بذل مجهود.

٢- تحليل السوق لتحديد إمكانياته:

ويقصد بذلك تحديد نوع البضائع والكمية التى يتمكن السوق من استيعابها. ويمكن التعبير عن تحليل السوق بصورة أخرى تتلخص فى الأجابة على الأسئلة الآتية:

ما هى السلع المطلوب بيعها؟ ولمن تباع هذه السلع؟ وأين تباع؟

وكيف يمكن إتمام البيع؟ وما هو السعر الذى يمكن أن تباع به؟

وألواقع إن تحليل السوق يكتنفه الكثير من الصعاب، ويتطلب الكثير من الجهد والمال، ولكنه يعتبر بدون شك عاملا هاماً لضمان دقة التنبؤ بالمبيعات لأغراض إعداد الميزانية التقديرية.

٣- تقييم الظروف العامة ومدى تاثيرها على المشروع:

إن تقيم الظروف العامة ومدى تأثيرها على المشروع تعتبر دون شك من الخطوات الهامة فى التنبؤ الصحيح بالمبيعات المستقلة. وتتمكن المنشأة من ذلك باتباع أحد اتجاهات الآتية:

١- بأن تخصص المنشأة مجموعة من العاملين بها من بين المتخصصين فى الدراسات الاقتصادية والإحصاء يعمل هذه الدراسات.

٢- أو بأن تعتمد فى هذا السبيل على خبرة رجال الإدارة العليا مع الاستعانة إلى حد ما ببعض البيانات الإحصائية البسيطة.

٣- أو بأن تلجأ المنشأة إلى الاستعانة بالأجهزة الخارجية المتخصصة فى إجراء الدراسات الاقتصادية.

وبطبيعة الحال نجد أن درجة التأثر بالظروف الاقتصادية العامة تختلف من منشأة لأخرى تبعا لحجم نشاطها ونطاق عملها ونوع المنتجات التى تتعامل فيها، ونوع العميل الذى يتعامل معها.... الخ.

٤- دراسة إمكانيات المنشأة:

ويقصد بذلك إمكانيات المنشأة الإنتاجية، ومدى سهولة حصولها على ما يلزمها من مواد. وتتناول الدراسة النقاط الآتية:

(أ) مدى قدرة الآلات على الإنتاج.

(ب) مدى توافر وكفاية العاملين.

(جـ) مدى توافر المواد الأولية والأدوات والمهمات.

(د) مدى كفاية التمويل.

وكل من هذه العوامل له تأثير مباشر فى توجيه التنبؤ بالمبيعات، كما قد يثير مشاكل تعوق التنفيذ إذا لم تؤخذ مقدماً فى الحسبان.

٥- دراسة سعر البيع:

تعتبر دراسة سعر البيع من العوامل الأساسية لدراسة وإعداد الميزانية، التقديرية للمبيعات ويرجع ذلك إلى:

١- أن تقدير كمية المبيعات المنتظرة يعتمد إلى حد بعيد على السعر الذى يتحدد للبيع.

٢- وأن الميزانية التقديرية لابد وأن تشمل إلى جانب كمية المبيعات القيمة المقدرة لهذه المبيعات، حتى تكون أساساً سليما للقياس.

ولإمكـان تحديـد قـيمة المبيعات التى تدرج فى الميزانية التقديرية. يتم بـصفة مبدئـية إعـداد جـداول تتـضمن كمـية المبـيعات المـتوقعة عند المستويات المخـتلفة مـن أسـعار البيع. ويجب أن يؤخذ فى الحسبان النظام المتبع بالنسبة للخـصم المـسموح بـه بأنواعه المختلفة. وتقديرات مردودات المبيعات، من أجل التوصـل إلى صـافى المبـيعات التـى تـدرج فى الميزانية التقديرية. وتفضل بعض المنشآت أن تدرج بالميزانية التقديرية الرقم الإجمالى المقدر للمبيعات، وكذلك كل بـند مـن البنود التى تخصم منه كل على حدة، وذلك لإمكان فرض رقابة فعالة على كل منها.

ومـن أجـل تحديـد رقـم المبـيعات الـذى يحقـق أكـبر قـدر من الأرباح للمنـشأة، تـدرج بالجـداول المبدئـية الـسابق ذكرها بيانات عن تكاليف الإنتاج والبـيع والـتوزيع المنتظرة فى ظل كل مستوى من مستويات البيع، وذلك لإمكان تقديـر الـربح المنتظـر تحقـيقة عـند كـل مـن هـذه المستويات، واختيار أفضلها بالنـسبة للمنـشأة. وممـا يـساعد فـى هذا السبيل تقسيم المصروفات إلى ثابتة و متغيرة على النحو الذى نفصله فيما بعد.

أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات

إعدادها - متابعة تنفيذها

تعـبر الميزانية التقديرية للمبيعات عن الأهداف التى يمكن تحقيقها فى ظل الظروف المتوقعة أثناء الفترة التى تغطيها. وهى بهذا الوضع لا تعدو كونها أمـلا يحـتمل أن يـتحقق فـى المستقبل ويحتمل ألا يحالفه التوفيق. ولذلك فإن الأهمـية الكـبرى للميـزانية التقديـرية للمبـيعات تكمـن فى مدى إمكان وضعها موضـع التنفـيذ، وفـى مـتابعة هـذا التنفـيذ أولا بـأول لإمكـان اتخاذ القرارات المصححة فى الوقت المناسب.

وفـيما يلـى نـورد نمـوذجا توضـيحيا لكيفـية إعـداد الميزانية التقديرية ولمتابعة تنفيذها.

شركة....

الميزانية التقديرية للمبيعات عن السنة المنتهية فى ١٩٧٢/١٢/٣١

موزعة حسب أنواع المنتجات، والفترات، ومناطق البيع

البيان	المنطقة الأولى		المنطقة الثانية		المنطقة الثالثة		إجمالى	
	وحدات	المبلغ	وحدات	المبلغ	وحدات	المبلغ	وحدات	المبلغ
حسب أنواع المنتج		سعر بيع الوحدة		سعر بيع الوحدة		سعر بيع الوحدة		
المنتج ١		٥ ج		٥,١٠٠ ج م		٥,١٠٠ ج م		
يناير	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٤٠٨٠٠٠	٣٠٠٠	١٥٣٠٠٠	١٧٠٠٠٠	٨٦١٠٠٠
فبراير	٧٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٤٥٩٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٢٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٩١١٠٠٠
مارس	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٥١٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٥٣٠٠٠	١٩٠٠٠٠	٩٦٣٠٠٠
إجمالى الربع الأول	١٩٠٠٠٠	٩٥٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	١٣٧٧٠٠٠	٨٠٠٠٠	٤٠٨٠٠٠	٥٤٠٠٠٠	٢٧٣٥٠٠٠
الربع الثانى	١٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	١٣٧٧٠٠٠	٧٠٠٠٠	٣٥٧٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	٢٦٣٤٠٠٠
الربع الثالث	١٣٠٠٠٠	٦٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٩١٨٠٠٠	٧٠٠٠٠	٣٥٧٠٠٠	٣٨٠٠٠٠	١٩٢٥٠٠٠
الربع الأخير	١٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	١٤٢٨٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٥١٠٠٠٠	٥٦٠٠٠٠	٢٨٣٨٠٠٠
مبيعات منتج	٦٨٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٥١٠٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	١٦٣٢٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	١٠١٣٢٠٠٠
المنتج ب		سعر بيع الوحدة ٢ جنيه		سعر بيع الوحدة ٢,١٩٠ ج م		سعر بيع الوحدة ٢,١٠٠ ج م		
يناير	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	٤٦٢٠٠	١٦٠٠٠	٣٣٦٠٠	٦٨٠٠٠	١٣٩٨٠٠
فبراير	٣٢٠٠٠	٦٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	٥٨٨٠٠	٢٢٠٠٠	٤٦٢٠٠	٨٢٠٠٠	١٦٩٠٠٠
مارس	٣٨٠٠٠	٧٦٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٣٠٠٠	٢٢٠٠٠	٤٦٢٠٠	٩٠٠٠٠	١٨٥٢٠٠
إجمالى الربع الأول	١٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٦٨٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٢٦٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٤٩٤٠٠٠
الربع الثانى	١١٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	١٨٩٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٤٧٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	٥٥٦٠٠٠
الربع الثالث	٨٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٤٧٠٠٠	٤٠٠٠٠	٨٤٠٠٠	١٩٠٠٠٠	٣٩١٠٠٠
الربع الأخير	١٣٠٠٠٠	٢٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٤٧٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٦١٧٠٠٠
إجمالى مبيعات منتج ب	٤٢٠٠٠٠	٨٤٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠	٧١٤٠٠	٢٤٠٠٠٠	٥٠٤٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٢٠٥٨٠٠٠
إجمالى قيمة المبيعات المقدرة	–	٤٢٤٠٠٠٠	–	٥٨١٤٠٠٠	–	٢١٣٦٠٠٠	–	١٢١٩٠٠٠٠

(أ) نموذج توضيحى لإعداد ميزانية المبيعات

يعمل النموذج المستخدم تقديرات المبيعات لسنة ٢٠٠٦ فى المناطق الثلاث التى يشملها نشاط المنشأة.

ويتم إعداد الميزانية على النحو التالى:

١- تقدم إدارة الحسابات إلى المشرفين على أقسام البيع (رؤساء الأقسام) البيانات التاريخية للمبيعات عن السنوات الثلاث السابقة موزعة على فترات شهرية وربع سنوية، وذلك فى ميعاد أقصاه نهاية النصف الأول من شهر سبتمبر ٢٠٠٥.

٢- يقوم كل رئيس قسم من أقسام البيع بإعداد تقديرات المبيعات فى قسمه لسنة ٢٠٠٦ ويرسلها إلى مدير المبيعات فى موعد أقصاه نهاية النصف الأول من شهر أكتوبر ٢٠٠٥، مرفقاً بها البيانات التاريخية السابق ذكرها.

٣- تراجع هذه التقديرات بواسطة إدارة المبيعات، وتجرى عليها التعديلات اللازمة بعد الرجوع إلى رؤساء الأقسام المختصة، ثم تعد الميزانية التقديرية لكافة المبيعات وتقدم إلى لجنة الميزانية التقديرية فى ميعاد أقصاه أول نوفمبر ٢٠٠٥.

ويراعى فى إعداد هذه الميزانية أن تبين :

- المبيعات من كل نوع من أنواع المنتجات.
- المبيعات موزعة على الفترات الزمنية المختلفة.
- المبيعات موزعة تبعاً لمناطق البيع.

وفى الصفحتين السابقتين يجد القارئ نموذجاً للميزانية التقديرية للمبيعات فى إحدى المنشآت الكبرى[1]. ويلاحظ أن النموذج روعى فى إعداده التعبير عن المبيعات المتوقعة فى شكل وحدات كمية وقيمية.

---

[1] Budgeting: Profit Planning & Contral: by Glenn A . welsch, 2005 , p 79.

(ب) نموذج توضيحى لمتابعة تنفيذ ميزانية المبيعات

تتم متابعة تنفيذ برامج المبيعات عن طريق التقارير الدورية التى تتقدم بها كل منطقة موضحاً بها أرقام المبيعات الفعلية مقارنة بأرقام الميزانية التقديرية والانحرافات الموجبة والسالبة. ويتم إعداد هذه التقارير بحيث تتمشى مع التقسيم الأساسى المتبع فى إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات وهى فى حالتنا هذه موزعة تبعاً للمنتجات المختلفة.

وتختلف مواعيد تقديم هذه التقارير الدورية من منشأة لأخرى تبعاً لاحتياجات الإدارة إلى هذه البيانات. وتنبع هذه الاحتياجات من درجة أهمية العمل الذى تقوم به، والدقة المتطلبة، وظروف السوق.... الخ، كما يعتمد تقديم هذه البيانات على ضرورة توافر العاملين الذين يتولون إعدادها.

ولإمكان إعداد هذه البيانات يتم يومياً تفريغ مبيعات كل بائع على حدة، ومراجعة مبيعاته على الملخص الذى يلزم بإعداده يومياً. ثم تجمع فى كشف إجمالى لمبيعات البائعين التى تمت فى ذلك اليوم. وتبلغ مبيعات المنطقة إلى المشرف المسئول الذى يقوم بإعداد كشف إجمالى يرسله إلى المركز الرئيسة وتتجمع فى المركز الرئيسة كشوف المناطق المختلفة فيعد من موجبها الكشف الإجمالى لمبيعات المنشأة فى ذلك اليوم.

ويعد الكشف النهائى بنفس الشكل الذى تعد به التقديرات التى تتضمنها الميزانية التقديرية، أما التفصيلات الإضافية التى قد تتطلبها الإدارة فتثبت فى كشوف تفصيلية تلحق بهذا الكشف الإجمالى.

المنطقة (الأولى/ الثانية/ الثالثة)

مبيعات البائع رقم

يوم....... (ويستخدم كذلك أسبوعيا)

رقم المستند	قيمة المستند	مبيعات اليوم من المنتج				المبيعات حتى اليوم من المنتج			
		(أ)		(ب)		(أ)		(ب)	
		وحدات	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة
الجملة									

المنطقة رقم.......

إجمالى مبيعات البائعين بالمنطقة يوم....

(ويستخدم كذلك أسبوعيا)

رقم البائع	مبيعات اليوم					مبيعات حتى اليوم				
	جملة	المنتج				جملة	المنتج			
		(أ)		(ب)			(أ)		(ب)	
	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة		وحدات	قيمة	وحدات	قيمة

شركـة ....

إجمالى مبيعات الشركة عن يوم....

(ويستخدم كذلك أسبوعيا)

المنطقة	مبيعات اليوم				المبيعات حتى اليوم من المنتج			
	المنتج (أ)		المنتج (ب)		(أ)		(ب)	
	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة
الأول								
الثانية								
الثالثة								

التقرير الشهرى لمبيعات المنطقة / المناطق

البيان	المبيعات الفعلية		المبيعات المقدرة		الانحراف	
	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة	وحدات	قيمة
المنتج ١ الأسبوع الأول الأسبوع الأول الأسبوع الثانى الأسبوع الثالث الأسبوع الرابع						
الجملة						
المنتج ٢ الأسبوع الأول الأسبوع الأول الأسبوع الثانى الأسبوع الثالث الأسبوع الرابع						
الجملة						
إجمالي المبيعات						

مداخل فعالية التخطيط البيعى

١- مدخل القدرة على تحقيق النتائج فى نشاط المبيعات[1]

المدخل البسيط لتحديد الفعالية هو قدرة التخطيط على تحقيق النتائج المطلوبة ولذلك ففى عملية التخطيط فى كل من المستوى الاستراتيجى أو التكتيكى يتم وضع الأهداف والأستراتيجيات والتكتيكات كما أن النتائج يتم تسجيلها. ويلاحظ أن الأهداف الأولية تحدد النتائج المرجوة أما الإنجازات فهى تمثل النتائج المحققة فإذا كانت النتائج المحققة تساوى أو تفوق النتائج المرجوة كان التخطيط فعالا.

والمشكلة الرئيسية فى هذا المدخل هو كيفية التأكد من أن التخطيط هو سبب هذا المستوى من الإنجاز أم لا وما إذا كانت هذه الإنجازات يمكن تحقيقها دون عملية التخطيط البيعى.

وعلاوة على ذلك فهناك العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التى تؤثر على مستوى الإنجاز لذلك فأن المشكلة تحديد العلاقة بين التخطيط ومستوى الأنجاز تؤدى إلى كثير من النقد لهذا المدخل وتحد من استخدامه كوسيلة لتحديد فعالية التخطيط البيعى.

٢- مدخل القدرة على استغلال الفرص:

يلقى هذا المدخل الضوء على مشكلة أخرى فى تحديد الفعالية ويعرف فعالية التخطيط بأنها القدرة على استغلال الفرص وتجنب الصعوبات غير أن ذلك يواجه العديد من المشاكل مثل عدم معرفة متخذى القرار بنتائج القرارات فى الفترات اللاحقة للتخطيط وذلك عند اتخاذها ويرى أن الفعالية فى مراحل التخطيط هو تقدير موضوعى حيث أن تقدير الفعالية فى نهاية وضع الخطة لا يمكن من تحسين القرارات التى يتم وضعها أثناء عملية التخطيط أو الأحداث التى تم تنفيذها بالفعل فى العملية البيعية.

---

[1] د. إبراهيم السيد جابر الله- مرجع سبق ذكره ص ٤٣٨ وما بعدها.

٣- مدخل التكلفة والعائد فى تخطيط نشاط البيع:

يعتمد هذا المدخل على تخطيط التكلفة والعائد ويرى أن فعالية التخطيط هى الزيادة فى مكاسب المنشأة الناتجة عن استخدام نظام التخطيط والخطط الناتجة عنه بالمقارنة بما يمكن تحقيقه إذا لم يوجد هذا النظام ويعتمد هذا المدخل على البنود الأساسية التالية:

(أ) الأرباح بدون التخطيط البيعى.

(ب) عدد الفترات الزمنية التى يغطيها التخطيط البيعى.

(جـ) الزيادة فى الأرباح نتيجة استخدام التخطيط البيعى.

(د) التكاليف اللازمة لإنشاء نظام التخطيط فى المنشأة.

(هـ) التكاليف اللازمة لوضع وتنفيذ الخطط خلال الفترة.

ويلاحظ أن هذا المدخل يختلف عن المداخل السابقة فبدلا من اعتماده على جميع الأهداف نجد أنه يعتمد على الأرباح وتخطيط التكاليف والمشكلة التى تظهر هنا هى تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة حيث أن الزيادة فى أرباح المنشأة قد ترجع إلى بعض المتغيرات الداخلية أو الخارجية لذلك سوف نجد صعوبة فى التأكد من أن الأرباح التى تحصل عليها المنظمة ناتجة عن نظام التخطيط الذى قامت بوضعه للمبيعات

مشكلة أخرى هى كيفية قياس كل من التكاليف اللازمة لإنشاء نظام التخطيط فى المنظمة والتكاليف اللازمة لوضع وتنفيذ الخطط خلال الفترة والتي تنشأ نتيجة التخطيط حيث نجد أن هذه التكاليف تتحد مع باقى تكاليف تشغيل المنظمة لذلك فقياس هذه التكاليف يكون خاضع للآراء الشخصية لمدير البيع ومندوبى المبيعات.

٤- مدخل أهداف المنظمة فى تخطيط نشاط البيع:

وهو يعتمد على أهداف المنظمة ويعتبر التخطيط فعال إذا أدى إلى تحقيق الأهداف المحددة عند الحد الأدنى من التكاليف ويرى أن الفعالية تقاس باستخدام نسبة تكون فيها التكاليف فى المقام والمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف فى بسط النسبة.

والمشكلة هنا تحديد الحد الذى يجب أن تنخفض إليه التكاليف لتصبح عند حدها الأدنى فى كافة الأنشطة البيعية.

٥- مدخل درجات الفعالية فى تخطيط نشاط البيع:

ويعتمد هذا المدخل على اقتراب درجة تحقيق أى نشاط من الأهداف المحددة سابقاً وبذلك نجد أن هذا المدخل يعتمد على النتائج النهائية لذلك سوف يخضع للمشاكل السابق تحديدها إلا أنه يلقى الضوء على مشكلة أخرى تتحد مع مدخل الإنجازات والنتائج المحققة فإذا كانت الأهداف الموضوعة يتم تحقيقها خلال فترة التخطيط كان التخطيط فعالاً وتظهر المشكلة فى تحديد الفعالية فى حالة الفشل الجزئى لتحقيق الأهداف لذلك فدرجة الفعالية لأحدى المنشآت قد تتناسب أولا تتناسب مع درجة الفعالية فى منشأة أخرى فالخطأ فى تحديد الأهداف بمعدل ٨٪ مثلا قد يكون خطأ بسيط فى إحدى المنشآت إلا أنه يكون خطأ جوهرى فى منشأة أخرى لذلك فدرجة الإنجاز فى هذا المدخل تواجه مشكلة تحديد المستوى مقبول من الإنجاز وقد يتمثل هذا المستوى فى كمية المبيعات وعدد العملاء الجدد..... الخ.

لذلك فهناك درجات مختلفة لفعالية التخطيط حيث أن إنجاز الخطط الموضوعة يكون بدرجة ١٠٠٪ فى كثير من الأحيان فقد يكون هناك نقص فى تحقيق الأهداف بنسبة ٥٪ ورغم ذلك يكون الإنجاز على درجة كبيرة من الفعالية ولكن إذا أصبح الخطأ فى تحقيق الأهداف ٢٠٪ مثلا تقل درجة الفعالية إلا أنه يلاحظ فى بعض الأحيان يتم تحقيق بعض الأهداف بدرجة كبيرة وأهداف أخرى لا يتم تحقيقها لذلك فهناك صعوبة فى تحديد مستوى تحقيق الأهداف بصورة كلية وبذلك تظهر صعوبات فى تقدير الفعالية.

٦- مدخل تحديد الفعالية طبقاً لفعالية نظام التخطيط البيعى:

وهذا المدخل يركز على مشاكل أخرى لم تثار من قبل وهى ميل بعض المديرين لتحديد نماذج أهداف ضعيفة نتيجة علمهم بأن هذه النماذج سوف تكون معيار لتحديد مدى فعالية الخطط التى قاموا بوضعها لذلك فإن تقدير الفعالية فى هذه الحالة لن يعبر عن الفعالية الحقيقية لتخطيط نشاط البيع.

لذلك فإن هذا المدخل فى تحديد الفعالية لا يعتمد على الأهداف أو النتائج المحققة ولكنه يعتمد على طبيعة نظام التخطيط ذاته حيث أنه يتم إعتبار نظام التخطيط فعال إذا أظهر مزايا تساوى المزايا الموضوعة والتى تكون لازمة لتحقيق الفعالية ويلاحظ أن هذا المدخل يواجه بعض الصعوبات وهى ما يلى :

(أ) تحديد المزايا التى تمثل مستوى الفعالية المرغوبة حيث لا توجد طريقة لتحديد ذلك.

(ب) قد يتم تحقيق بعض المزايا دون البعض الآخر.

(جـ) قبول المديرين والمنظمة لهذه المزايا التى تم تحديدها من التخطيط البيعى.

(د) أثر كل ذلك على النتائج النهائية.

وخلاصة القول أنه :

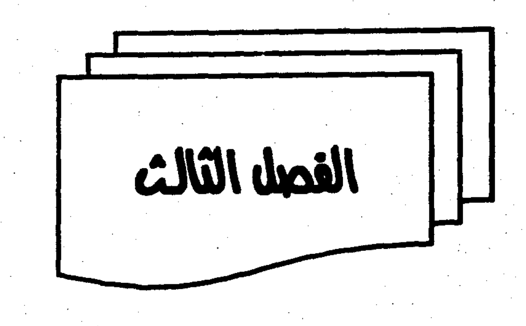
من خلال المداخل استعراض السابقة لتحديد الفعالية نجد أنها جميعاً تتعرض لبعض المشاكل التى قد تتشابه فى كثير من الأحيان وهذه المشاكل يمكن تصنيفها فيما يلى:

١- تحديد ما إذا كان التخطيط هو السبب فى تحقيق النتائج النهائية المحددة فى الأهداف من عدمه.

٢- وجود العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التى قد تؤثر على النتائج المحققة فى العملية البيعية.

٣- عدم قدرة متخذى القرارات على تحديد أثر القرارات التى يقوموا باتخاذها الآن.

٤- تقدير الفعالية يكون موضوعى إذا تم فقط فى مرحلة التخطيط البيعى.



تنظيم النشاط البيعى

مفهوم التنظيم

تعددت المفاهيم التى تعطى للتنظيم بتعدد مجالات استخدام هذا اللفظ غير أننا فى هذا الكتاب ننظر إلى التنظيم باعتباره أحد وظائف المديرين ومن ثم فإن التنظيم يعنى بالنسبة لنا عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوب إتمامها والتنسيق بينها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها فى إطار المسئوليات والسلطات المختلفة وبشكل يضمن تحقيق الأهداف على خير وجه".

أهداف تنظيم إدارة المبيعات :

١- العمل على خلق طبقة من المتخصصين وذلك من خلال تقسيم العمل وتفويض السلطات .

٢- التأكد من أن الواجبات والمسئوليات والأعباء والمهام المختلفة قد تم تنفيذها بالفعل.

٣- تحقيق التنسيق والتعاون والتوازن بين الأفراد فى جميع التخصصات وبشكل جماعى.

٤- المساهمة فى تحديد السلطات والصلاحيات بشكل واضح وسليم.

موضع إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمى:

لقد مر تطور موقع إدارة المبيعات فى الهرم الإدارى للمنظمات الاقتصادية بمراحل متعددة على النحو التالى :

المرحلة الأولى:

الإدارة الموجهة بالمفهوم البيعة التقليدى حيث كانت هذه المرحلة تنطوى على العديد من الأنشطة مثل:

- اختيار وتعين مندوى البيع.
- تدريب متدربى البيع.،
- مكافأة مندوى البيع.
- الأشراف والرقابة على منددى البيع.

المرحلة الثانية :

الإدارة الموجهة بالمفهوم البيعى الحديث حيث أصبحت تلك المرحلة تنطوى على الأنشطة التالية :

أولاً : إدارة النشاط البيعى وتشمل :

أ- تخطيط العمليات البيعية ويشمل ذلك :

- دراسة وتحليل الأسواق.
- دراسة وتحليل السلع.
- دراسة وتحليل المستهلكين.
- تقدير المبيعات والتنبؤ بها.
- تحديد الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحديد الأهداف البيعية.
- وضع الخطط والبرامج البيعية المناسبة.

ب- تنظيم النشاط البيعى ويشمل ذلك :

- تحديد الواجبات والأعمال البيعية.
- وصف الوظائف البيعية.
- تحديد مؤهلات شغل الوظائف.
- إنشاء الوحدات الإدارية اللازمة.
- تحديد السلطات والمسؤوليات الخاصة بالوظائف البيعية المختلفة.
- التنسيق بين مختلف الأنشطة البيعية وغيرها من الأنشطة الأخرى.

جـ- تنفيذ البرامج والخطط البيعية ويشمل ذلك :

- تحويل الأهداف الأساسية إلى برامج عمل.
- توزيع الأعمال والواجبات على الأفراد.
- وضع الأطر الإجرائية اللازمة للأداء.
- متابعة الأداء وتوجيه القائمين عليه.

• معالجة الأخطاء أثناء العمل.

د- تقييم الأداء البيعة والرقابة عليه ويشمل ذلك:

• وضع معايير الأداء البيعى.
• قياس الأداء الفعلى.
• مقارنة الأداء الفعلى بمعايير الأداء المستهدفة.
• تحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

ثانياً: إدارة القوى البيعية. وتتضمن ما يلى:

• توظيف مندوبى البيع.
• اختيار وتعيين مندوبى البيع.
• تدريب مندوبى البيع وتنمية مهاراتهم البيعية.
• تعويض مندوبى البيع ودفع أجورهم.
• حفز ومكافأة مندوبى البيع.
• الأشراف على مندوبى البيع وتفعيل أدوارهم.
• قيادة مندوبى البيع.

إن هذا النطاق الواسع والشامل لواجبات ومسؤوليات الإدارة الجديدة للمبيعات، قد ساعد على بلورة وصياغة دور جديد لمدير المبيعات ويوضح الشكل التالى الجوانب المختلفة للمفهوم الجديد لإدارة المبيعات ودورها المشارك فى النشاط التسويقى:

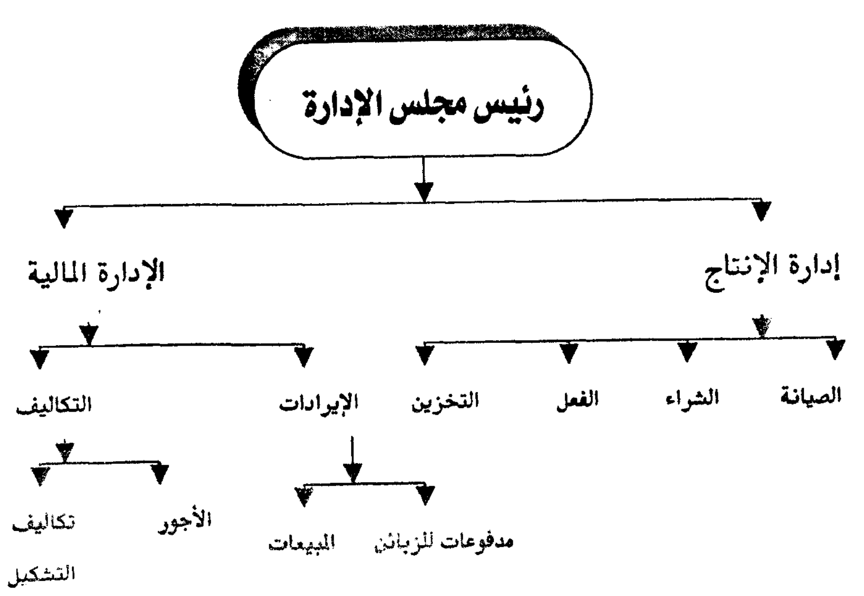
البيئة العامة للمبيعات	البعد التنظيمي	البعد التخطيطي	البعد التنفيذي	البعد التقييمي والرقابي
البيئة الخارجية	تنظيم النشاط البيعي.	تخطيط الجهود البيعية.	تنفيذ الأنشطة البيعية.	تقييم الأداء البيعي والرقابة عليه.
الاستراتيجية التسويقية	- تخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية. - تحديد الواجبات والأعمال. - تحديد السلطات والمسؤوليات. - تتحدد العلاقات الوظيفية . - التنسيق بين الأنشطة.	- وضع الأهداف البيعية. - التنبؤ بالمبيعات. - تخطيط البرامج البيعية. - تحديد الحصص البيعية. - تخطيط الموازنات. - تتحدد أساليب البيع المناسبة. - تخطيط السياسات البيعية.	- توظيف مندوبي البيع. - اختيار وتعيين مندوبي البيع. - تدريب مندوبي البيع وتنمية مهاراتهم. - تحفيز مندوبي البيع ومكافآتهم. - تعويض مندوبي البيع. - الإشراف على مندوبي البيع ومتابعة نشاطهم. - تقديم العون والمساعدة لمندوبي البيع.	- المتابعة وإعداد التقارير. - وضع معايير للأداء البيعي. - قياس الأداء البيعي. - كشف الانحرافات. - تحديد البرنامج التصحيحي.
البيئة الداخلية				

الجوانب المختلفة للمفهوم الجديد لإدارة المبيعات ودورها المشارك في النشاط التسويقي

وقد انعكس ذلك على صور التبعية الإدارية لإدارة المبيعات وذلك على النحو التالى :

أ – تبعية إدارة المبيعات للإدارة المالية

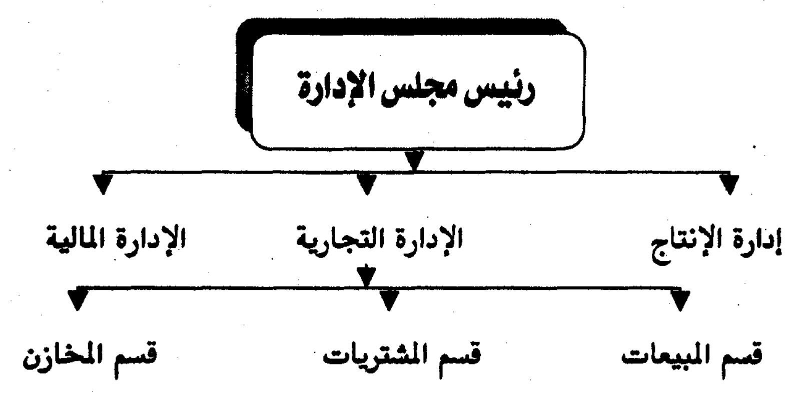
وهنا يلاحظ أن الهياكل التنظيمية قد قسمت إلى قسمين رئيسين هما إدارة الإنتاج والإدارة المالية حيث كانت إدارة الإنتاج تقوم بالإشراف على كافة الأبحاث الإدارية المتعلقة بالعملية الإنتاجية إما الإدارة المالية فقد كلفت بالإشراف على النفقات والإيرادات حيث يقع ضمن الأخيرة "الإيرادات" قسم المبيعات وذلك على النحو الموضح بالشكل التالى :



ب- التبعية للإدارة التجارية :

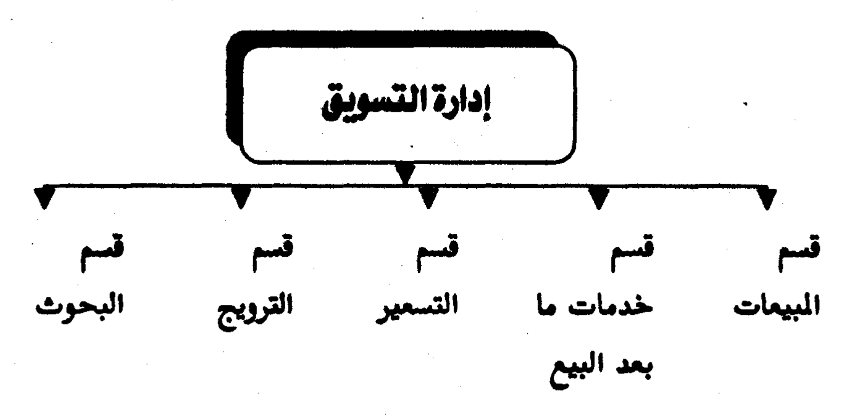
نتيجة التوسع الأفقى والعمودى فى الإنتاج أصبحت إدارة الإنتاج عاجزة عن أداره كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية ومن ثم فقد فصلت وظيفة الشراء والتخزين و الأفراد عن إدارة الإنتاج وكذلك الوضع فى الإدارة المالية التى أصبحت عاجزة عن تتبع العملاء والزبائن وإدارة كافة مشاكل البيع إلى جانب القضايا المالية ومن ثم فقد ظهرت الإدارة التجارية لتكون مسئول عن

تـأمين احتياجات المشروع من الأسواق وكذا تصريف السلع التى يتجها المشروع فى الأسواق والشكل التالى يظهر ما سبق.



جـ- التبعية للإدارة التسويقية:

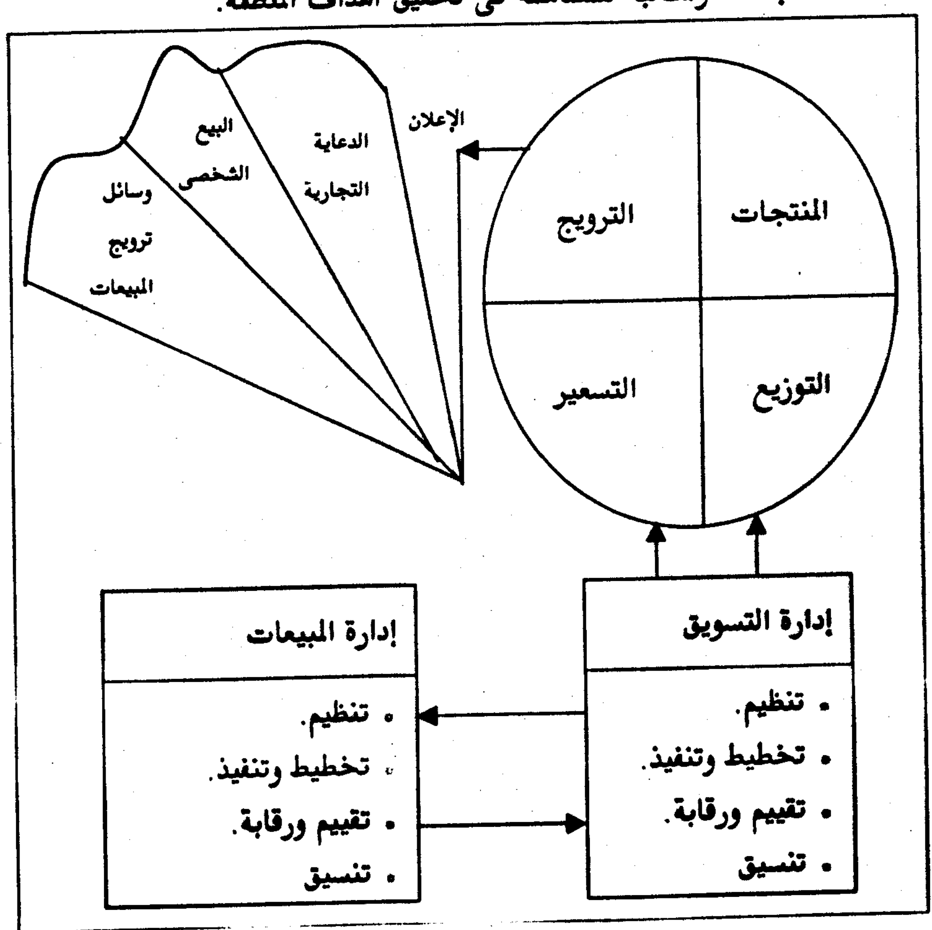
ونظـراً لكون إدارة التسويق هى المسئول الأول عن وضع الإستراتيجيات التـسويقية التـى تحقـق للمـشروع الاسـتمرارية وتحقـيق أهدافه ولما كان الهدف والغايـة النهائـية لمجمـل النشاطات التسويقية التى تقوم بها إدارة التسويق هو تطويـر وزيـارة المبـيعات لـذا كان من ضرورى ضم قسم المبيعات لإدارة التسويق على النحو الذى يوضحه الشكل التالى(*).



(*) يلاحظ بصفة عامة أنه إذا كان حجم المبيعات كبيرا بحيث يمثل الأثر التاريخ عنها جزء واضحا من أعمال المنظمة فقد تكون المبيعات إدارة مستقل.

العلاقة بين إدارة المبيعات والإدارات الأخرى:

١- علاقتها بالإدارة العليا: الإدارة العليا هى الجهة المسئولة عن تحديد فلسفة المنظمة وأهدافها وسياساتها فى الأجل الطويل والتنسيق بين الوظائف المختلفة للمشروع حتى يمكن تحقيق الأهداف المرغوبة، ويحتاج المسئولون فى المبيعات إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لهم وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية التى تساعدهم فى أداء أعمالهم، وإشراك المسئولين عن المبيعات فى تخطيط سياسات المشروع، وتبنى المفهوم الحديث لإدارة المبيعات ونشره فى المنظمة، وصياغة فلسفة الشركة بصورة واضحة تبين أهمية المبيعات، وتتطلب الإدارة العليا من إدارة المبيعات ممارسة أوجه النشاط بكفاءة ومطالبة للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة.



وهكـذا فإن أداء كل من إدارة التسويق والمبيعات يجب أن يتم فى اطار مـن التنـسيق الـتام الـذى يوفـر لكـل منهما فعاليات وإمكانيات العمل وعناصر الدفع اللازم لتحقيق الأهداف ويظهر الشكل التالى هذا النوع من التكامل.

٢- **علاقتها بإدارة الإنتاج**: إدارة الإنتاج هى الجهاز المسئول عن إنتاج السلع والخـدمات التـى تـشبع احتياجات المستهلكين أو المشترين الصناعيين، ويعتبر التنـسيق والـتكامل بـين عمـل إدارة الإنـتاج وإدارة المبيعات فى غاية الأهمية، حـيث تعـتمد الأولى على الثانية فى الحصول على البيانات عن أنواع المنتجات المطلـوبة، والكميات المطلوبة من كل نوع والوقت المطلوب توفيرها فيه حتى يتم إنـتاج الـسلع المطلوبة من السوق فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وتحتاج إدارة المبـيعات إلى تعاون إدارة الإنتاج فى توفير الكميات المطلوبة من المنتجات المخـتلفة فـى الـوقت المناسب، وتخفيض تكلفة الإنتاج إلى أقل حد ممكن لدعم الموقف التنافسى، والإمداد بتغيرات جودة المنتج للمحافظة على العملاء وأخيراً مساعدة إدارة المبيعات فى إنتاج التشكيلية المطلوبة وتقديم الجديد.

٣- **علاقـتها بـالإدارة الهندسـية**: الإدارة الهندسـية هـى الجهاز المسئول عن التـصميم الفنـى للـسلعة وتحديد مواصفات وخصائصها، وتحتاج إدارة المبيعات إلى مـساعدة الإدارة الهندسـية فـى مجـال تنمـية المنـتجات الجديـدة، وتطويـر المنـتجات الحالـية، وتـصميم العبوة بالشكل الذى يساهم فى إشباع احتياجات العمـيل، وتحـتاج الإدارة الهندسـية إلى مـساعدة إدارة المبـيعات فـى معـرفة احتياجات ورغبات المستهلك حتى يمكن تصميم المنتجات وفقا لذلك.

٤- **علاقـتها بـالإدارة المالـية**: الإدارة المالـية هـى الجهـاز المـسئول عن توفير الأمـوال اللازمـة للمشروع من المصادرة المثلى للتمويل واستخدام هذه الأموال فى الاسـتثمارات المثلـى التـى تحقـق أكبر عائد للمشروع،وتحتاج الإدارة المالية إلى مساعدة إدارة المبيعات فى:

(أ) معرفة المبيعات المتوقعة والتى فى ضوئها يتم تحديد التدفقات الداخلة للمشروع.

(ب) القيام بالدراسات التسويقية اللازمة لتسويق الأسهم والسندات الجديدة.

(جـ) القيام بالدراسات التسويقية المطلوبة لاتخاذ قرار الاندماج أو التوسع.

وتحتاج إدارة المبيعات لمساعدة الإدارة المالية فى:

(أ) توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج البيعية المختلفة.

(ب) تزويدها بالمعلومات الخاصة بالتكاليف والأرباح حتى يمكن الرقابة واتخاذ القرارات التسويقية فى ضوئها.

٥- علاقتها بإدارة المشتريات: إدارة المشتريات هى الجهاز المسئول عن توفير الخامات ومستلزمات الإنتاج بالجودة المناسبة والسعر والكمية المناسبة من المكان ا لمناسب فى الوقت المناسب، وتحتاج إدارة المشتريات من إدارة المبيعات معلومات عن الكمية المطلوب شراؤها ومستوى جودتها وفقاً لاحتياجات المستهلك.

وتحتاج إدارة المبيعات لتعاون إدارة المشتريات فى توفير احتياجات الإنتاج حتى يمكن تنفيذ جداول الإنتاج فى أوقاتها، ومن ثم المحافظة على مواعيد التسليم للعملاء وذلك بتوطيد العلاقات مع الموردين ومحاولة الحصول على أحسن جودة بأقل الأسعار.

٦- علاقاتها بإدارة الأفراد: إدارة الأفراد هى الجهاز المسئول عن توفير احتياجات المشروع من العمالة وذلك بالاختيار والتدريب والتحفيز والترقية والإشراف وتحتاج إدارة المبيعات لمعاونة جهاز الأفراد فى إمدادها بالكفاءات المطلوبة وتدريبهم وتحديد طرق مكافأتهم وتحفيزهم والإشراف عليهم.

التنظيم الداخلى لإدارة المبيعات:

يمر التنظيم الداخلى لإدارة ا لمبيعات بمجموعة الخطوات التالية:

١) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وأوجه النشاط اللازمة لذلك.

٢) تجميع الأنشطة فى مجموعات أو وحدات عملية.

٣) تحديد الواجبات المطلوب أدائها من كل نشاط.

٤) إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين.

٥) تفويض السلطة اللازمة للأفراد.

٦) تعريف الأفراد بمحتويات التنظيم (الخريطة التنظيمية للمبيعات ودليل التنظيم لأدارة البيع).

أولاً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وأوجه النشاط اللازمة لذلك[1]:

أن الجهود التنظيمية يجب أن تكون متمشية مع العمل المراد تحقيقه ومن ثم فأن الهدف يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذى يحدد المتطلبات الأساسية للعمل. فتحدد أهداف التنظيم قبل بناء التنظيم نفسه. إذ من المفروض أن يصمم بناء التنظيم للوفاء بالأهداف المحددة مسبقا قبل إنشاء وبناء التنظيم.

هذا ويسترشد مدير المبيعات بالمنشأة بالأهداف الرئيسية التى حددها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمنشأة وذلك عند تحديد أهداف أدارته. إذا يجب أن توجه أداره المبيعات نحو المساهمة الإيجابية لتحقيق الأهداف الرئيسية.

فإذا تصورنا على سبيل المثال أن الإدارة العليا قد حددت أهداف المنشأة على الوجه التالى:

١- تحقيق الكفاية الإدارية بعناصرها الشاملة.

٢- تحقيق المصالح المشتركة بين العاملين والإدارة والعملاء من خلال تنسيق الجهود البشرية لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.

٣- توفير المال اللازم لتمويل عمليات الإنتاج والبيع.

٤- زيادة عدد الفرص المتاحة للعمل بالمنشأة.

---

[1] د. إبراهيم السيد جاد الله- مرجع سبق ذكره ص ٢٨١ وما بعدها.

٥- مسايرة كل تقديم فى طرق العمل.

٦- توفير السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى من الجودة يتحسن باستمرار.

وعلى ضوء هذا التحديد للأهداف الرئيسية للمنشأة يمكن لمدير المبيعات أن يحدد أوجه النشاط الخاصة بالبيع واللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية على الوجه التالى:

١- تحديد سياسات البيع الرئيسية ومن أهمها الائتمان والتسعير ومنافذ التوزيع وخدمات العملاء والترويج.... إلى غير ذلك من السياسات البيعية والعمل على تنفيذ هذه السياسات.

٢- جميع البيانات عن حجم المبيعات الحالية والمتوقعة والفرص البيعية.

٣- دراسة أنماط العملاء والعوامل المؤثرة على سلوكهم.

٤- دراسة المتغيرات السوقية وظروف المنافسة.

٥- اختيار مندوبى البيع وتحديد أجورهم ومكافآتهم وتحفيزهم وتدريبهم والرقابة عليهم.

٦- متابعة قنوات التوزيع ومنافذ البيع وتقسيمات السوق.

٧- متابعة عمليات التحصيل ومدى سلامة الموقف المالى للعملاء.

٨- تلقى طلبات البيع وخطابات العملاء والرد عليها.

٩- معالجة شكاوى العملاء.

وينتج عن التقسيم السابق أنشطة عديدة كل نشاط منها يكون أصغر من أن يشكل عملا طول الوقت، وهذه المسألة هى التى تقدم المعنى لعملية تجميع الأنشطة الجزئية فى الخطوة التالية.

ثانياً : تجميع الأنشطة فى مجموعات أو وحدات عملية :

هناك عدد من الاعتبارات الإرشادية التى يمكن استخدامها تقريبا فى كل مشكلة من مشكلات تجميع الأنشطة، وبالرغم من أن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات تختلف من موقف لآخر إلا أنه من الضرورى على الأدارى أخذها فى الاعتبار عند تجميعه للأنشطة وأهم هذه الاعتبارات الأساسية ما يلى:

١- **الاستفادة من التخصص**، بمعنى أن يراعى المنظم تجميع الأنشطة المختلفة التى تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع البعض.

٢- **تسهيل عملية الرقابة** بحيث يعمل المنظم على أن يكون النشاط الذى يقصد منه رقابة نشاط آخر تحت أشراف مدير منفصل. وأحيانا لغرض تسهيل الرقابة قد يتم تجميع الأنشطة غير المتشابهة ولكنها مرتبطة ومتداخلة وتعمل على تحقيق غرض معين فى أداره واحدة.

٣- **المساعدة على التنسيق**، فقد يتم تجميع أنشطة مختلفة اختلافا كبيرا تحت رئاسة أدارى واحد نظرا لضرورة تنسيق هذه الأنشطة تنسيقا وثيقا.

٤- **ضمان الاهتمام الملائم**، فإذا كان أحد الأنشطة بالمنشأة له أهمية غير عادية فى نجاحها فقد يستحق أهتماماً خاصا فى التنظيم ففى هذه الحالة قد يوضع مثل هذا النشاط فى أداره منفصلة.

٥- **تخفيض النفقات**، بحيث لا يؤدى الأساس المستخدم فى تجميع أوجه النشاط لنفقات تفوق طاقة المنشأة أو أن تكون النفقات أكثر من اللازم.

وهنا يمكن استخدام التشابه أو التماثل فى الأنشطة كأساس للتجميع، فمثلا أداره المبيعات التى تتبعها أعمال الائتمان والتحصيل فى المنشأة تزيد أعباؤها ومسؤلياتها وينعكس ذلك بالضرورة على الجهاز الوظيفة اللازم لها وكذلك على تنظيم مثل هذه الإدارة. وفى مثل هذه الحالة يبرز فى أدارة المبيعات أقسام مختلفة منها قسم الائتمان، وقسم التحصيل، إلى جانب الأقسام اللازمة لوظيفة البيع ومن بينها قسم الأعمال الكتابية للمبيعات ويضم كتبة

المبيعات الذين يختصون بالسجلات اللازمة لقيد المبيعات والأسعار والمراسلات وحفظ الأوراق والكتالوجات ومستندات وسجلات البيع وأعمال الاختزال وإصدار الأوامر وقيد ومراجعة الفواتير، وقسم مندوبى البيع الذى يضم الموظفين الفنيين المختصين بعمليات البيع ومن بينها مفاوضة العملاء وبالقيام بإجراءات التعاقد معهم وفق لوائح البيع المتبعة. والقسم الفنى للبيع الذى يضم المختصين بإرسال المواصفات إلى إدارة الإنتاج والاشتراك فى إبداء الرأى فى تحديد مستوى الجودة المناسب، كما يشمل المختصين بعمليات التحصيل وإجراءاته. أما إذا لم تدخل مثلا أعمال الائتمان ضمن مسئوليات أداره المبيعات فأن عملها يقتصر على أعمال البيع بما فيها الأعمال الفنية والإجراءات والأعمال المكتبية اللازمة لها إلى جانب الأعمال الخاصة بالتحصيل.

وتحت كل مجموعة من المجموعات السابقة يتم ترتيب الأنشطة حسب أهميتها تنازليا أى تأتى فى المقدمة الأنشطة الرئيسية ثم الأنشطة الفرعية... وهكذا بحيث يمكن من واقع مركز كل نشاط معرفة أهميته النسبية.

ثالثاً : تحديد الواجبات المطلوب أدائها من كل نشاط :

أى تحديد الواجبات البيعية التى يجب على كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة أدائها تحديدا واضحا مع توفير الوسائل المادية والبيئية اللازمة وتوضيح ماذا يتوقع من الفرد الذى سيقوم بتنفيذ كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة حسب الحالة مع التأكد من توافر الأدوات المالية التى سيعمل بها. أى أنها تضيف تحديدا واضحا للعمل الذى سينفذ، وتجعل المسئول عن جهاز البيع يقرر بدقة وبالضبط ماذا ينبغى تحقيقه. ويجب أن نلاحظ أن تجميع الأنشطة البيعية فى الخطوة ا لسابقة لا يرتبط بمن سيعهد إليه العمل. فمسألة من الذى سيسند إليه العمل تحدث منطقيا بعد تحديد الأنشطة نفسها وتجميعها.

رابعاً : إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين :

بعـد تحديـد مكونات المهام، وحصر واجباتها، وبيان أهميتها النسبية فـأن الخطـوة التالـية هـى إسناد هذه المهام إلى أفراد تتوفر فيهم المؤهلات التى نمكنهم من القيام بالعمل بكفاءة وفاعلية.

خامساً : تفويض السلطة اللازمة للأفراد :

يجب منح كل موظف بإدارة المبيعات السلطة الضرورية لتحقيق عملهم المحـدد. كمـا يجـب على كل عضو فى أداره المبيعات أن يعرف الأنشطة التى يتوقع منه أدائها. وأيضا علاقته بالآخرين فى المنشأة. ويجب على كل العاملين بـإدارة المبـيعات فـى مستوياتها المختلفة من أعلاها إلى أدناها أن يكون لديهم فهـم عميق بالهيكل التنظيمى ومعرفة بأسباب ترتيبه بهذا الشكل المعين، والمام تام بمواقفهم والتزاماتهم بالنسبة لأدارة المبيعات والمنشأة ككل.

سادساً : تعريف كل فرد داخل أداره المبيعات بمحتويات التنظيم :

وهـنا يقوم المسئول عن تنظيم أداره المبيعات بتعريف كل موظف وعامل داخل الإدارة بالأعمال التى سيكلف بها وطبيعة العلاقات التى تنشأ بين عمله وعمل الآخرين.

ويـتم ذلـك عـن طريقين **أولهما** رسم خريطة توضيح الوظائف الرئيسية الموجودة بإدارة المبيعات. والأعمال الرئيسية التى تقوم بها وتسمى هذه بخريطة التنظـيم الأدارى للمبـيعات، **ثانيهما** أن تكتب مسئوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائـف الأخـرى فـى نشرة تعد لتوزع على جميع شاغلى الوظائف الرئيسية وتسمى هذه بدليل التنظيم الأدارى للمبيعات. فيما يلى:

أسس تنظيم وظيفة المبيعات[1]

مـن الـبداية تجدر الإشارة بأنه لا يوجد ما يعرف باسم النموذج الأمثل لهـيكل تنظيمـى يـصلح للتطبـيق فـى جمـيع المـنظمات من ثم أصبح أمر وجود

---

[1] د. احمد شاكر العسكرى- إدارة المبيعات- دار زهران- عمان ٢٠٠٠ ص ٣٠ وما بعدها.

أسـاس تنظيمـي واحد يصلح للتطبيق فى كافة المنظمات هو أمر افتراضى حيث يـرى الـبعض أن هـناك بعـضاً مـن المعايير النوعية التى تساعد فى الوصول إلى تنظيم مثالى منها:

معايير خاصة ومباشرة

١- عدد المنتجات ودرجة بيانها.

٢- عدد العملاء وهم كل منهم وتباين احتياجاتهم.

٣- درجة الانتشاء الجغرافى للسوق ومدى تباين أجزاءه.

معايير عامة:

١- حجم المؤسسة.

٢- المركز المالى.

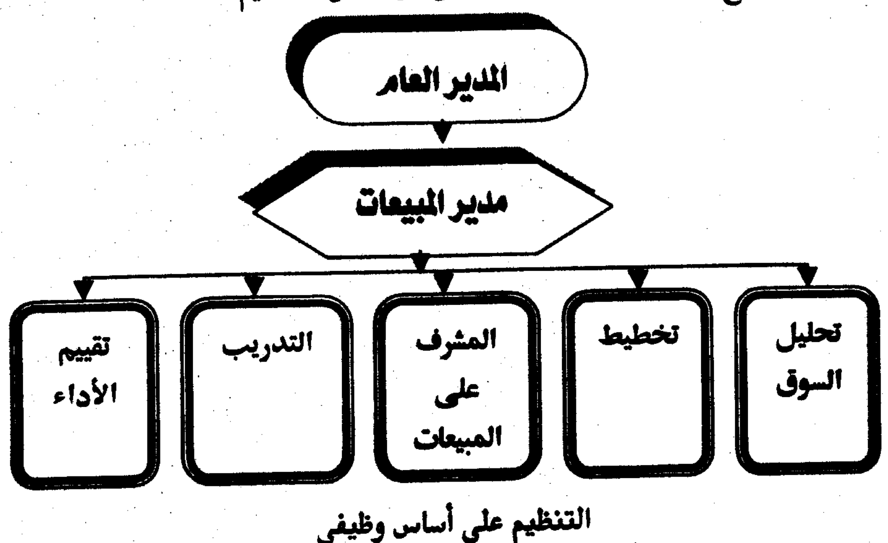
٣- السياسات البيعية للشركة.

مـع ضـرورة التنبـيه بـأن مـا يـوجد هـو أسـس مـتعددة وطـرفاً مختلفة تستخدم فى تنظيم وظيفة البيع منها ما يلى:-

١- الأساس الوظيفى:-

يعـد هذا الأساس من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا وأوسعها استخداما فى تجمـيع أنـشطة ا لمنـشأة وفعاليـتها حتـى الآن، إذ يـتم بموجبه تأسيس وحدة إداريـة تكـون المـسؤولة عـن أداره وظيفة أو مجموعة من وظائف وأعمال المنشأة وذلـك طـبقا لمعـايير التـشابه، الـتقارب أو ربما التنافر. فعلى سبيل المثال يقوم المنظم فى المنشأة الصناعية الكبيرة بتجميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمبيعات بمجموعة واحدة، أما فى المنشأة الأصغر فأنه يجعل وظيفتى البيع والإعلان فى مجمـوعة واحـدة، أمـا لـو كانـت المنـشأة مـشروعا فرديا فإن المنظم سوف يقوم بتجمـيع الوظائـف ذات الخـصائص المتبايـنة فـى مجمـوعة واحدة ويجعل من مالكه مسؤولا عن إدارتها جميعاً.

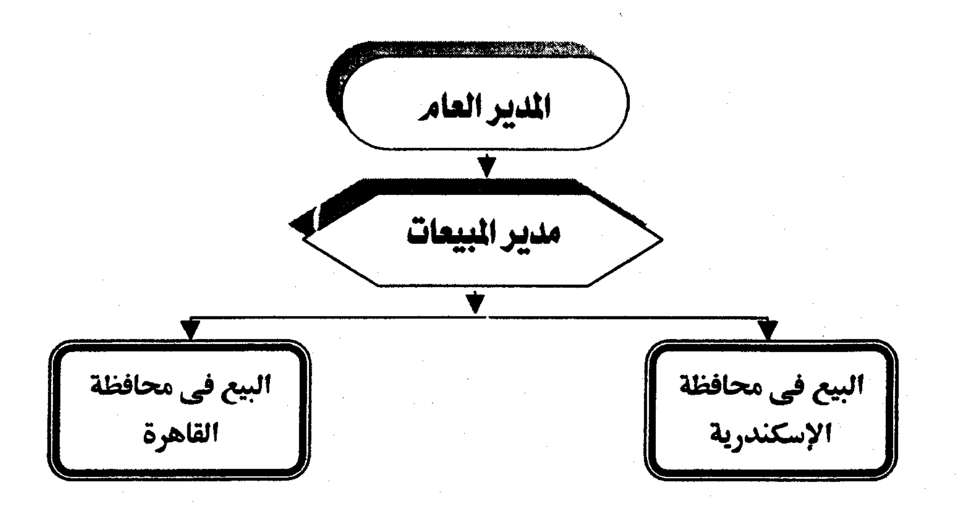
إن الصفة المميزة لهذا الأساس هو أنه يكاد يكون موجودا فى مختلف أنواع المنشآت وبغض النظر عن حجمها وطبيعة ملكيتها أو نوع النشاط الذى تزاوله، ويوضح الشكل التالى هذا الأساس من أسس التنظيم.



التنظيم على أساس وظيفى

٢- الأساس الجغرافى:

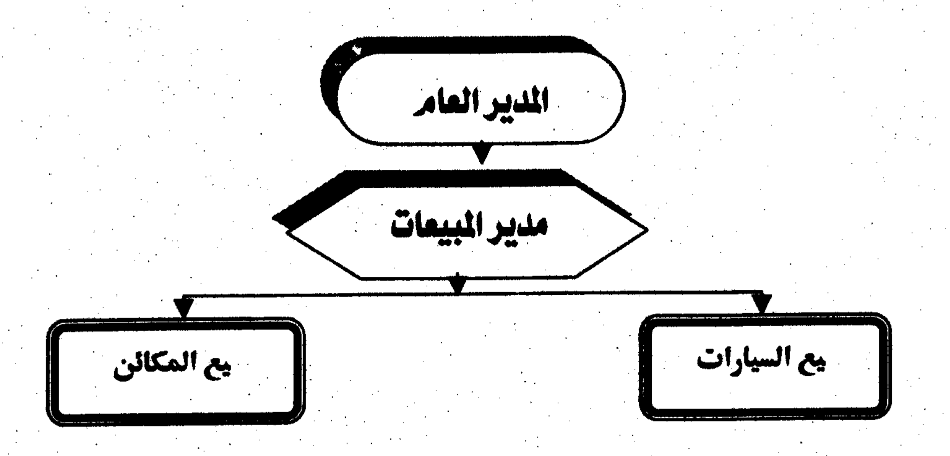
طبقا لهذا النوع من التنظيم يتم تأسيس وحدة إدارية تتولى مهمة أداء وظيفة أو مجموعة من الوظائف فى منطقة جغرافية معينة ،كأن تكون هناك وحدة مسؤولة عن بيع السلع فى محافظة الإسكندرية، وثانية تقوم ببيعها فى محافظة القاهرة المنطقة الشمالية، بحيث تقوم كل وحدة من هذه الوحدات التنظيمية بأعمال ووظائف البيع فى المنطقة الجغرافية التى تعمل فيها، غير إن هذا يجب أن لا يعنى أن الوظائف المؤداة فى منطقة جغرافية معينة لابد وأن تؤدى كذلك بنفس الصيغة والدقة والشمولية فى المنطقة الأخرى التى ربما تؤدى فيها وظائف أكثر أو أقل.



التنظيم على أساس جغرافى

٣- الأساس السلعى:

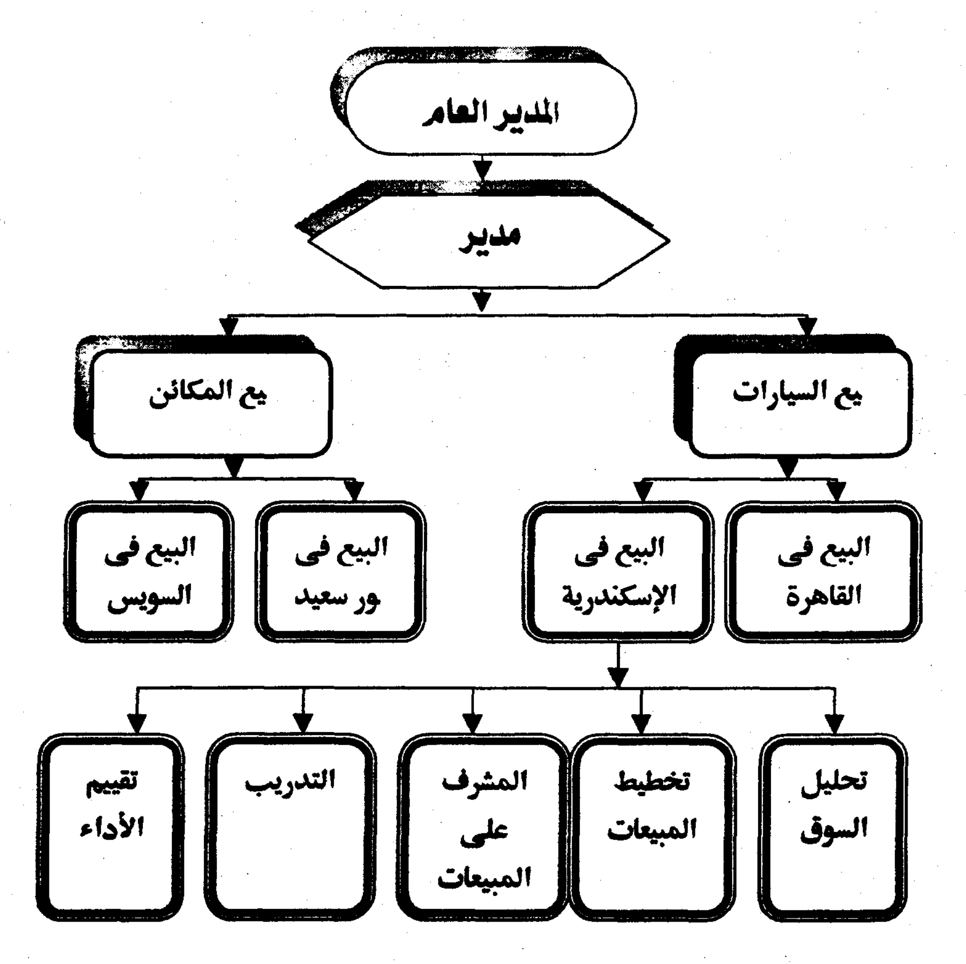
فـى حالـة مـا إذا كانـت هـناك اختلافات فيما بين السلع والمواد التى تبـيعها المنشأة، فإن الأمر يتطلب تنظيم ذلك النشاط على أساس سلعى، والذى بمقتـضاه يـتم تأسـيس وحـدة إدارية مسؤولة عن أداء وظيفة معينة لكل مادة أو مجموعة من المواد التى تتعامل بها المنشأة. فلو كانت (على سبيل المثال) هناك اخـتلافات واضحة وجلية فيما بين السلع التى تبيعها المنشأة، فإن ذلك سوف يكـون مـبررا فى أن تخصص وحدة إدارية لبيع كل مادة من هذه المواد، فيكون عـندنا فـى هـذه الحالـة تنظـيم مـسؤول عـن بـيع الـسيارات وآخر مهمته بيع المكـائن، أو قـد يكـون مـن مهام أحد التنظيمات الإدارية بيع المواد الأولية فى حـين يتولى تنظيم آخر بيع المواد نصف المصنوعة، وتوكل إلى تنظيم ثالث مهمة بيع المواد تامة الصنع، وفيما يلى ا لمخطط الذى يوضح ذلك:-



التنظيم على أساسا سلعى

٤- الأساس المركب:

فى بعض الأحيان قد لا تكون الأسس السابق الكلام عنها كافية لتنظيم أنشطة وفعاليات المنشأة المختلفة الأمر الذى يدفع بها إلى استخدام طريقتين أو أكثر من طرق تنظيم الوظائف وفى آن واحد، وهو ما يمكن أن نطلق عليها تسمية الأساس المركب فى التنظيم، والذى بمقتضاه يتم تنظيم الوظيفة باتباع أكثر من أساس، كأن يتم تنظيم وظيفة البيع أولا على أساس سلعى من خلال تخصيص وحدة إدارية مسؤولة عن بيع مادة أو مجموعة من المواد بعد ذلك يتم تقسيم كل وحدة من هذه الوحدات وتنظيمها على أساس جغرافى وربما بعد ذلك على أساس الزبائن.



التنظيم على أساس مركب

وقبل أن أختتم الحديث عن أسس التنظيم، أود أن أذكر بعضا من الملاحظات بشأنها والتى هى كما يأتى:-

١) إن هذه الأسس هى ليست بدائل الواحد عن الآخر وبالتالى فإن الأمر لا يتطلب بيان مزايا وعيوب كل واحد منها، أن المنشأة وفى ظل الظروف المحيطة بها قد يكون من الأنسب لها اختيار هذا الأسلوب من التنظيم وتفضيله على الأساليب الأخرى من زاوية مزاياه المتعددة وعيوبه المحدودة، بل من وجه نظر العوامل الواجبة الأخذ بنظر الاعتبار والتى مرت بنا سابقا.

٢) ليس بالضرورة أن تتبع المنشأة فى تنظيم جميع وظائفها أساسا واحدا إذ يمكن لها أن تستخدم فى كل وظيفة أساسا يختلف عن الأساس الذى قد تستخدمه لتنظيم الوظيفة الثانية، فعلى سبيل المثال فى إحدى المنشآت يمكن تنظيم وظيفة التسويق فيها على أساس سلعى فى حين أن تنظيم وظيفة الأفراد يتم على أساس وظيفى.

٣) والشئ الآخر الذى أريد أن أقوله هنا هو أن الأساس الوظيفى ينصب على وجود وحدة إدارية مسؤولة عن نشاط معين دون تقسيمات أخرى تالية: أى أن قسم التسويق مسؤول عن أداء وظائف التسويق لجميع سلع المنشأة، أما إذا كان هناك قسم لتسويق سلعة "أ" وآخر لتسويق سلعة "ب" فعندها يفقد هذا الأساس صفة الأساس الوظيفى ويكتسب صفة الأساس المركب.

٥- التقسيم حسب العملاء:

وهو التقسيم حسب العملاء أو على أساس منافذ التوزيع وهذه الطريقة تكون مناسبة عندما تستهلك السلعة من خلال جماعات مختلفة من المستهلكين والتى تمتاز باختلاف المشكلات البيعية بالنسبة لكل جماعة منهم.إذ أن السلع الإنتاجية قد تباع لعدد من المصانع وتكون استخداماتها متخصصة فى كل مصنع ويختلف المستهلك النهائى عن المشترى الصناعى فى حاجاته المختلفة ولهذا فإن تخصص نشاطات البيع يكون مبنيا على أساس اختلاف جماعات المستهلكين. هنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات تقوم وبخاصة فى مجال بيع السلع التسويقية، بتنظيم المبيعات بعد أن تختار منافذ التوزيع،و ذلك أن المشاكل المترتبة على التعامل متاجر السلسلة، تكون مختلفة عن مشاكل التعامل مع المستهلكين الصناعيين أو تجار الجملة أو أسواق التصدير، إذ يلزم استخدام تعبئة خاصة أو بيانات مختلفة تختلف باختلاف طرق التوزيع تماما كما تختلف مشاكل الإعلان وترويج المبيعات باختلاف منافذ التوزيع.

من هنا قد يستدعى هذا التطبيق برامج تدريب وفى مثل هذه الحالات، تختلف مشاكل البيع بدرجة أكبر إذا أجرى تقسيم أعمال البيع التنفيذية على أساس منافذ التوزيع عن التقسيم المرتكز على أساس المناطق الجغرافية أو على أساس السلعة. وعلى هذا يستحسن تقسيم مهمات البيع على أساس منافذ التوزيع.

٦- التنظيم التخصصى للمبيعات:

وهو تنظيم يطبق فى المنشآت الكبيرة والمتوسطة وفى هذا التنظيم يتلقى المدير العام للمبيعات توجيهاته من نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق ويكون مسؤولا أمامه، تماما مثل مدير بحوث التسويق ومدير الإعلان.

يكون المدير العام للمبيعات تابعا لخمسة مديرين أربعة منهم يتمتعون بسلطة استشارية وهم الأخصائيون فى التدريب وشؤون الأفراد وتنشيط المبيعات والعلاقات مع ا لموزعين وواحد يتمتع بسلطة تنفيذية وهو المدير العام المساعد للمبيعات.

من ميزات التنظيم المشترك أنه يجمع بين مزايا التنظيم الرأسى ومزايا التنظيم الوظيفى وعلى هذا بالإمكان الاستفادة من تحديد المسؤوليات والسلطات وسرعة النظام الرأسى والاستفادة من خبرة المتخصصين.

لا مركزية الأداء فى إدارة النشاط البيعى:

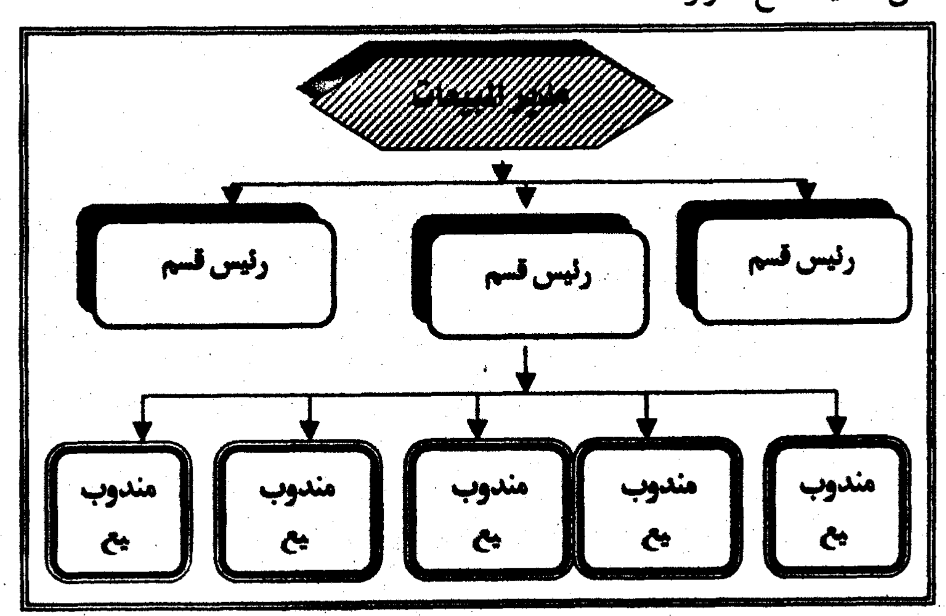
تبين لنا الممارسات الإدارية المتعلقة بالنشاط البيعى فى كثير من المؤسسات عدة نماذج من عمليات تفويض السلطة الوظيفة الخاصة بإدارة المبيعات. وقد قدم لنا مينتزبرج Mintzberg [1]. بدرجة كبيرة من الابداع التنظيمى خمسة نماذج أساسية للامركزية الرأسية والأفقية داخل التنظيم. ونستعرض فيما يلى هذه النماذج بإيجاز:

---

[1] Mint berg . Henry the Structure of Drgunisation nglewoob cliffs N.J. Prentice Hall 1969 p 17.

أ- اللامركزية الرأسية والأفقية:

وفـي هـذا الـنموذج فـإن سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط البيعى وعلـى كافة المستويات التنظيمية التى تتكون منها إدارة المبيعات تتركز فى يد مديـر المبـيعات. وفـى هـذه الحالـة يحتفظ مدير المبيعات بكافة أشكال السلطة الـرسمية وغـير الـرسمية المفوضـة لـه، والتـى تخوله اتخاذ كافة القرارات التى يراها ضرورية لأداء العمليات البيعية، كما يقوم هو بنفسه بكل عمليات التنسيق اللازمة من خلال إشرافه المباشر على القائمين بهذه العمليات. ويتضح ذلك فى الشكل التالى الذى تشير فيه المنطقة المظللة إلى موقع مدير المبيعات على الهيكل التنظيمـى لادارته والذى تتركز فيه سلطة اتخاذ القرار. وكما يوضح الشكل فإنه لا يوجد فى ظل هذا النموذج أى شكل من أشكال المشاركة من جانب المرؤوسين فى عملية صنع القرار.

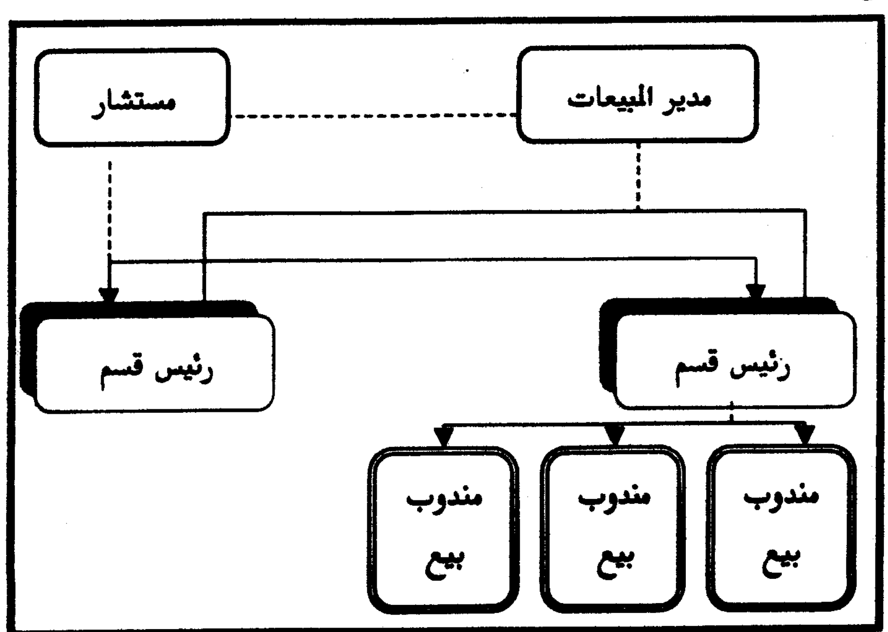


شكل (٣) اللامركزية الرأسية والأفقية

ب- اللا مركزية الأفقية المحدودة (الانتفائية)

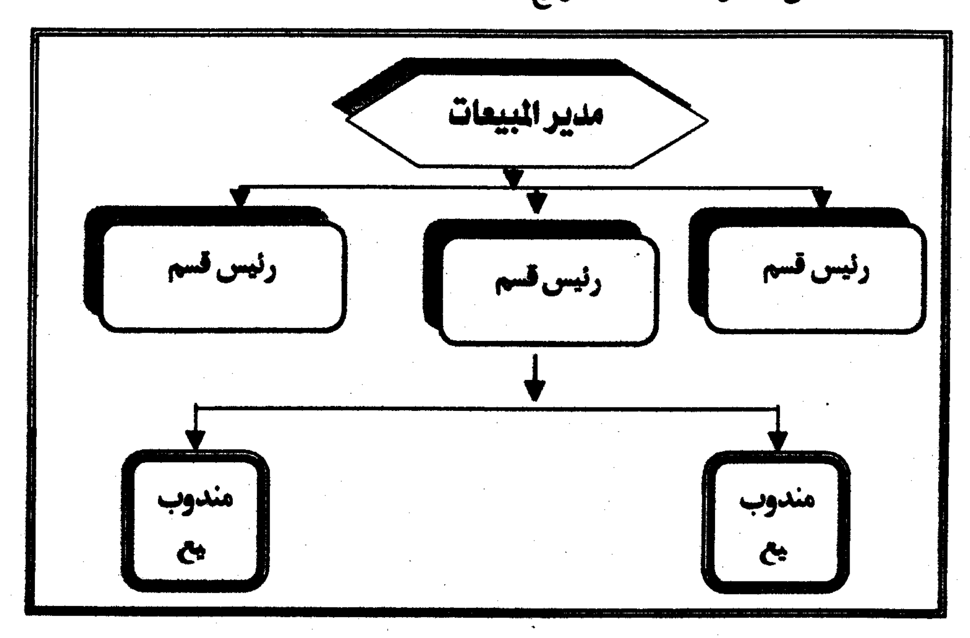
وطبقا لهذا النموذج فإننا نجد التنظيم البيروقراطى إلى جانب بعض الواجبات الوظيفية التى لا تتطلب مستويات عليا من المهارة والتى تتصف بقدر كبير من النمطية فى أدائها. وفى عمليات التنسيق اللازمة لذلك. وفى ظل هذا النمط فى تفويض السلطة يبرز دور المدير فى صياغة سلوك الأفراد العاملين معه وخاصة ممن يستلزمهم الأداء التنفيذى للعمليات البيعية.

والحقيقة أن نمطية الواجبات والأعمال وما تستلزمة من عمليات تنسيق تحد من ضرورة الأشراف المباشر من جانب مدير المبيعات وهو ما يمكن أن يقلل من أهمية ودور الأشراف فى هذه الحالة. وكنتيجة لذلك فإن هذا النمط من اللامركزية الأفقية يسمح لمن فوضت لهم السلطة من الاستشاريين فى الغالب بالحصول على قدر من السلطة غير الرسمية من خلال عمليات التأثير المهنى المعزز بادراكات المرؤوسين بخبرة هؤلاء الاستشاريين. وهذا من شأنه أن يؤدى إلى التوسع فى عملية التفويض الأفقى للسلطة فيما بعد وتتضح آلية هذا النموذج فى الشكل التالى :-



جـ اللامركزية الراسمية المحدودة (الموازية) [1] :

وطبقا لهذا النموذج فإننا نجد أن الهيكل التنظيمى لإدارة المبيعات يقسم إلى وحدات إدارية حسب السوق (المنطقة الجغرافية) أو السلعة أو العميل، وتفوض السلطة الرسمية لرؤوساء هذه الوحدات بطريقة متوازية وبصورة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بوحداتهم المتخصصة. ولكن نظرا لأن هذه الرأسية تعتبر ذات طبيعة محدودة. كذلك، فإنه نظرا لعدم وجود حاجة لمشاركة المرؤوسين فى نطاق كل وحدة، فإن السلطة يمكن أن توصف بأنها ذات بعد أفقى، وبالطبع فإن مدير المبيعات فى ظل هذا النمط التنظيمى يظل محتفظا بالقدر الأكبر من السلطة الرسمية ويوضح الشكل التالى التوجهات الأساسية التى ينطوى عليها النموذج الحالى:



اللامركزية الرأسية المحدودة (المتوازية)

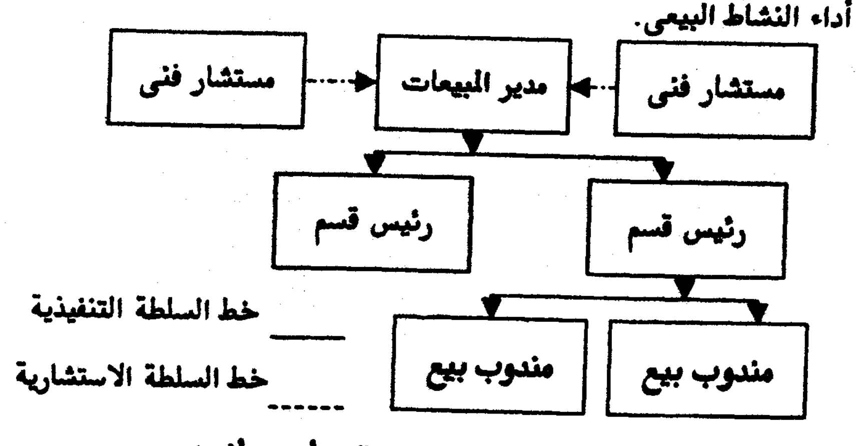
[1] د. ناجى الأصول العلمية فى إدارة المبيعات- مرجع سبق ذكرة ص ٨٩ وما بعدها.

د- اللامركزية الانتقالية (راسيا وأفقيا)

في ظل هذا النمط من اللامركزية فإن السلطة تفوض على بعدين يسيران إلى جانب بعضهما البعض، أحدهما رأسيا وتتدفق من خلاله السلطة المفوضة إلى مختلف المستويات التنظيمية داخل إدارة المبيعات (مواقع إتخاذ القرار)، والبعد الثاني أفقي حيث تقوم وحدات اتخاذ القرار في المستويات التنظيمية المختلفة،و على أساس إنتقائي باستخدام الخبراء الاستشاريين وطبقا لمدى ماتنطوي عليه قرارات تلك الوحدات من جوانب فنية. وفي بعض الحالات، فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتقديم النصح والمشورة لرؤوساء الوحدات التنفيذية فقط أما في حالات أخرى فإن عملية إتخاذ القرار تناط بفريق عمل يتكون من كل من رؤوساء الوحدات التنفيذية (الأقسام المختلفة في إدارة ا لمبيعات) وبعض هؤلاء الخبراء الاستشاريين.

ويتميز هذا النمط من تفويض السلطة بأنه يسمح بدرجة عالية من التنسيق والتشاور ويشيع روح الفريق بين كافة القائمين على صنع القرارات البيعية.

ويوضح الشكل التالي الجوانب الرئيسية لهذا النوع من اللامركزية في أداء النشاط البيعي.



اللامركزية الانتقائية (رأسيا وأفقيا)

هـ اللامركزية الرأسية والأفقية الموسعة

يقوم هذا النوع من اللامركزية على درجة كبيرة من تفويض السلطة، ويضع عملية صنع القرارات بصورة رئيسية فى ايدى رؤوساء الوحدات التنفيذية، ولهذا فإنه يوسع من قاعدة المشاركة فى إتخاذ القرارات. ويصلح هذا النوع من اللامركزية عندما يكون الأفراد العاملون فى أدارة المبيعات يمتازون بدرجة عالية من الأحتراف والذين يتطلب أداؤهم لأعمالهم درجة عالية من التنسيق على أساس نمطية المهارات.

ويتصف تنظيم إدارة المبيعات على هذا النحو من تفويض السلطة بدرجة عالية من اللامركزية الرأسية لأنه يضع التصيب الأكبر من السلطة فى أيدى المستويات الأدنى لإدارة المبيعات، كما أن هذا التنظيم يسمح بدرجة عالية من اللامركزية الأفقية الممنوحة للأفراد المستشارين من غير المديرين كما إن هذا النمط فى تفويض السلطة الوظيفية يضع السلطة كاملة فى يد جماعة محترفة من صناع القرارات. ورغم هذه الميزة، إلا أن ذلك ربما يعرض مبدأ وحدة الأمر فى النمط التنظيمى الكلاسيكى لكثير من الأخطار.

هذا ويوضح الشكل التالى هذا النوع من اللامركزية الرأسية والأفقية.



اللامركزية الرأسية والأفقية الموسعة

توصيف الوظيفة البيعية

* مدير المبيعات

أن إدارة المبيعات مسئولة عن تحقيق أكبر قدر ممكن وأكبر حجم ممكن من المبيعات وتحقيق أقصى ربح ممكن والعمل على الاستمرار فى نجاح المشروع وتقدمه ،و من أهم الصفات الواجب توافرها لدى مدير المبيعات:

- ♦ القدرة على التكيف والتأقلم الصحيح والسريع مع الآخرين والأحداث.
- ♦ الكفاءة فى اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.
- ♦ القدرة على تحمل المسئولية وتنفيذها لما تقره من واجبات.
- ♦ التأثير والسيطرة والهيمنة على الآخرين بأسلوب علمى يحفزهم على العمل.
- ♦ التمتع بقدر عال من الحيوية والنشاط اللازمين لأداء الواجبات.

الهدف من الوظيفة

تنمية وتصميم الاستراتيجيات البيعية والخطط اللازمة لتحقيق زيادة مضطردة فى المبيعات ومن ثم أرباح المنظمة.

العلاقات:

- يرفع تقارير إلى بيئى مجلس الإدارة.
- يقدم السيد تقارير من
- رئيس قسم المبيعات.
- رئيس قسم الإعلان.
- رئيس قسم تنشيط المبيعات

العلاقات الوظيفة :

يرتبط بعلاقات- تعاون مع الأقسام التالية- قسم النقل- قسم الرقابة على الجودة- قسم الإنتاج- قسم الشراء والتخزين.

العلاقات الخارجية :

يرتبط بالعلاقات الخارجية مع الأطراف الثالثة :

- عملاء المنظمة.
- المورين.
- تجار الجملة.
- تجار التجزئة.
- جمعيات حماية المستهلك.
- الأجهزة الحكومية ذات الصلة المباشرة بعملة.

الواجبات و المسؤليات :

أ- التخطيط

- تصميم الاستراتيجيات البيعية.
- القيام بدراسات مستمرة للبيئة الخارجة.

ب- التنظيم

- تطوير الهيكل التنيظمى كلما تطلب الأمر.
- اقتراح وأجراء التغيرات المطلوبة فى النشاط البيعى.

جـ- التوجيه

- اقتراح الحوافز المادية والفنية للعايلية بالإدارة.
- عقد اجتماعات أسبوعية روساء الأقسام التابعة.
- التخطيط لعقد لقاءات دورية والعملاء الرئيسين

(د) الرقابة

- مراجعة مدى تقديم العمل بصورة دورية.
- القيام بالتنبؤات الخاصة بحجم المبيعات بصورة دورية.

السلطـات

يتمـتع شاغل الوظيفة بكافة السلطات اللازمة لإنجاز المهام والواجبات المناطق به وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بتعديل الأسعار أو إقرارها...

واجبات ومسئوليات الوظيفة

* مندوبى المبيعات

أولاً : إدارة الذات/ التنمية الذاتية :

١) أعرف جيدا نقط القوة والضعف لديك.

٢) شارك فى تحديد ووضع الحصة البيعية الخاصة بك، وكذلك شارك فى وضع الأهداف البيعية الأخرى.

٣) حاول أن تدير وقتك بشكل جيد وكذلك المنطقة البيعية الخاصة بك.

٤) حاول تنمية مهاراتك فى الاتصال باستمرار.

٥) حاول تنمية مهاراتك فى حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٦) حاول أن تنمى قدرتك على الابتكار.

٧) أعرف التطورات الحالية التى تجرى فى الشركة أو المؤسسة التى تعمل بها.

٨) احرص على معرفة التطورات الحالية فى الصناعة التى تنتمى إليها الشركة أو المؤسسة التى تعمل بها.

٩) حافظ على مهاراتك البيعية وحاول تحسينها باستمرار من خلال الدراسة والممارسة.

ثانياً : إدارة العملاء المرتقبين

١- أعرف أنماط شراء العملاء وحاول أن تحدث نوعا من التوازم بين نمطك البيعى وأنماط شراء العملاء للحصول على أفضل النتائج.

٢- أعرف مختلف المواقف البيعية وكيف تتوافق معها.

٣- حاول أن تصمم برنامج للوصول إلى العملاء المرتقبين وأن تستعين بهذا البرنامج فى البحث عن هؤلاء العملاء.

٤- حاول تنمية وتطوير أساليب ووسائل تقديم أو عرض السلعة للعميل.

٥- حاول أن تنفذ أو تجرى الاتصالات والمقابلات البيعية المطلوبة وأن تحاول إتمام الصفقة البيعية بنجاح.

٦- تابع الجهد البيعى باستمرار وذلك للاحتفاظ بعلاقة طيبة مع العملاء.

٧- أعرف كافة الحقائق المتصلة بالعملاء والأعمال والأنشطة التى يقومون بها، وكذلك الموقف المالى للعملاء... حيث تساعدك هذه الحقائق فى حفزهم على الشراء وإتمام عملية البيع.

٨- اجب بدقة على كل أسئلة واستفسارات العملاء.

٩- تأكد من أن كل عميل فى منطقتك البيعية قد أعطى الاهتمام والتقدير العادل عند تخصيص الحصص البيعية للعملاء.

١٠- إدارة ومتابعة برنامج الرقابة على المخزون لدى العملاء وتأكد من إجراء المراجعة الدورية الشهرية للمخزون لدى العملاء الرئيسيين.

١١- تأكد من أن حالة المخزون لدى العملاء مطابقة للمواصفات.

ثالثاً: تحمل المسئوليات تجاه الشركة أو المؤسسة[1]

١) حاول أن تنجز أو تحقق الحصة البيعية المخصصة لك داخل المنطقة البيعية التى تعمل بها.

٢) ساهم فى جعل المنطقة البيعية تحقق الهدف الكلى المحدد لها.

٣) حاول أن تحتفظ بسجلات دقيقة ووافية لأغراض الرقابة والمتابعة.

٤) اتصل بمدير المبيعات الذى تتبعه من خلال خطاب أو مذكرة أو تقرير اسبوعى بالإضافة إلى التقرير الربع سنوى أو النصف سنوى أو السنوى.

٥) أجب على أسئلة واستفسارات مدير المبيعات بكل دقة.

٦) عليك أن تزود المعلومات المطلوبة بالنسبة لمتاجر السلسلة الموجودة فى منطقتك البيعية وذلك بهدف إعداد التقارير الكلية على المستوى الكلى.

---

[1] د. عوض بدير الحداد وآخرون- أساسيات التسويق والبيع غير الناشر ٢٠٠٣ ص ٢٤٥ وما بعدها.

٧) أعرف مدير المبيعات الذى تتبعه معرفة شخصية وما هى أفضل الطرق للتعامل معه.

٨) أعرف تاريخ الشركة جيدا وكذلك الهيكل التنظيمى الحالى.

٩) أعرف سياسات وقواعد الشركة أو المؤسسة.

١٠) أعرف أهم الأشخاص فى الشركة أو المؤسسة ومراكزهم التنظيمية.

١١) ابحث عن الأفكار التى تساعد الشركة أو المؤسسة، وحاول أن تبيع هذه الأفكار للإدارة.

١٢) ساعد الشركة/ المؤسسة فى أن تحتفظ بعلاقات عامة جيدة مع الجماهير التى تتعامل معها.

١٣) راقب جيدا أى سوء استغلال للعلامة التجارية الخاصة بالشركة واكتب تقريرً عن ذلك فورا.

رابعاً: إدارة الجوانب الفنية للوظيفة:

١- أعرف خصائص ومزايا جميع المنتجات بالشركة وكافة خطوط الإنتاج التى تعامل فيها الشركة.

٢- أعرف جيدا طبيعة السوق الذى تتعامل بها.

٣-أعرف المنافسين.

٤- أعرف جيدا المنطقة البيعية التى تعمل بها.

٥- تفاعل مع زملائك واقرانك بفعالية.

٦- أعرف كيف يمكنك تقديم السلعة إلى العميل مباشرة أو من خلال أعلان مشترك فى المنتجين.

٧- حاول أن يتوافر لديك معلومات كاملة فيما يتعلق بقوائم الأسعار ومعدلات التوزيع، وأسعار الصنع... إلخ.

٨- حاول أن تتبع أسلوب التوزيع المباشر، وحاول الاتصال بالمركز الرئيسى للشركة أو المؤسسة وأن تؤثر عليهم فى ضرورة الاحتفاظ بمساحات خالية للتخزين وكذلك الإبقاء على مستويات المخزون فى حالة مناسبة.

المؤهلات المطلوبة فى وظيفة مندوب البيع

أولاً: التعليم:

أربع سنوات تعليم جامعى أو ما يعادله- التخصص الرئيسى إدارة الأعمال والتخصص الفرعى تسويق أو اقتصاد، ويكون مفضلا فى هذه الحالة.

ثانياً: الخبرة فى العمل:

الخبرة فى أعمال المبيعات تكون مفضلة ولكنها ليست ضرورية- الخبرة فى مجال أو أكثر من المجالات الآتية مطلوبة بدرجة كبيرة: المحاسبة- إدارة الأعمال المكتبية- المراجعة- طرق وإجراءات ا لعمل- تحليل النظم- إدارة الأعمال عموما.

ثالثاً: القابلية أو الاستعداد البيعى:

القابلية أو الاستعداد البيعى مطلوب بالطبع- وبالمقارنة بأسلوب البيع الذى يعتمد على الضغط لإنجاز طلبية واحدة فإن طبيعة الطلب المتكرر فى هذه الوظيفة يفرض وجود مدخل بيعى يعتمد على التشاور الذى يؤدى إلى إشباع العميل.

رابعاً: المظهر:

مظهر شخصى يبعث على السرور ويشمل: النظافة، الهندام الاستعداد، الجيد أى أن يكون الشخص مهيأ للمقابلة القدرة على التحدث بوضوح وبأسلوب يحدث السرور فى النفس.

خامساً: الذكاء

يلاحظ أن الطبيعة الفنية لتقارير ونظر البيع وكذلك كمية التفاصيل غير العادية فى أداء الواجبات البيعية إنما يتطلب تفكير حاد ودقيق وواضح ويتطلب الأمر لذلك قدرة كبيرة على الخلق والإبداع فى حل مشكلات العملاء.

سادساً: الشخصية:

شخص يعتمد عليه- الكرامة الشخصية والنضج- شخصية أخلاقية- سمعة طيبة فى المجتمع.

سابعاً: الصحة:

الحالة الصحية الجيدة شرط ضرورى للوظيفة البيعية.

المعارف:

١) المعرفة بالمنتجات التى يبيعها.

٢) المعرفة بالشركة أو المؤسسة التى يعمل بها من حيث تاريخ هذه الشركة.

٣) المعرفة بسياسات وإجراءات الشركة.

٤) المعرفة بالمنطقة البيعية بشكل دقيق.

٥) المعرفة التامة بالعملاء الرئيسيين الذين يتعامل معهم.

٦) المعرفة بأسس فن البيع ومبادئه.

٧) المعرفة بأساليب وطرق فن البيع.

٨) المعرفة بمستويات الأداء المتوقعة.

المهارات:

١- المهارة فى أداره الذات.

٢- المهارة فى تغطية المنطقة البيعية الخاصة به.

٣- المهارة فى تنظيم وزيادة الوقت المخصص للبيع المباشر وجها لوجه مع العملاء.

٤- المهارة فى الوصول إلى الشخص المطلوب عند الدخول إلى العملاء فى الشركات والمؤسسات.

٥- المهارة فى استخدام الهاتف لتحديد مواعيد لقاء العملاء.

٦- المهارة فى توجيه الأسئلة (فن إلقاء الأسئلة).

٧- المهارة فى الاستماع النشط أو الفعال.

٨- المهارة فى تقديم صورة طيبة عن نفسه وعن المؤسسة التى يعمل بها.

٩- المهارة فى بدء المناقشة البيعية.

١٠- المهارة فى استخدام المعينات البصرية أثناء المقابلة البيعية.

١١- المهارة فى ترجمة الحقائق الفنية المتصلة بالسلعة إلى مزايا وفوائد للمشترى.

١٢- المهارة فى الرد على الاعتراضات.

١٣- المهارة فى بيع الجودة وليس السعر.

١٤- المهارة فى اتمام الصفقة البيعية بنجاح.

١٥- المهارة فى متابعة عملية البيع بشكل فعال.

١٦- المهارة فى تسجيل المعلومات.

١٧- المهارة فى التعامل مع الأوراق والمستندات والسجلات بفعالية وبسرعة.

الاتجاهات:

١) الحماس المستمر حتى فى ظل أسوأ الظروف.

٢) القدرة على التفكير والتصرف والحديث بطريقة إيجابية وبشكل يوحى بالثقة.

٣) الإرادة والتصميم على النجاح.

٤) الاستعداد للتعاون.

٥) إدراك الحاجة لتحليل الأداء الذاتى.

٦) إدراك الحاجة إلى أن يضع نفسه مكان العميل أو المشترى لكى يرى ما يراه.

٧) أن يفكر فى اهتمامات ومصالح الشركة وكذلك فى اهتمامات ومصالح العملاء.

٨) الدقة ومراعاة المواعيد.

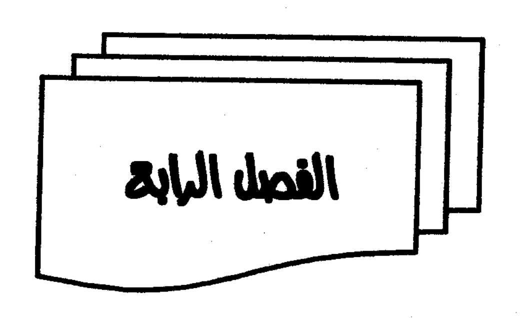
٩) الإصرار.

١٠) الإخلاص.

١١) الرغبة فى تنمية الذات.

١٢) الكرامة والاستقامة.

١٣) المثابرة والعمل الجاد.



توجيه النشاط البيعى

نحـن نقـصد بوظـيفة التوجـيه ذلـك النـسق الـذى يتبعه المسئولون فى المـنظمات للـتأثير فـى الأفـراد والجماعـات لأداء العمـل بانـسجام وباختـيارهم لتحقيق الأهداف.

حيث قد لوحظ أن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الحقائق هى[1].

- أنها تتعلق بإدارة العنصر البشرى فى المنظمة.
- أنها الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين فى المنظم.
- أنها تمارس بفاعلية أكثر فى عمليات القيادة والخفر الأنسانى والاتصالات.
- وهذه الوظيفة يستلزم نجاحها توافر مجموعة من الشروط من أهمها[2].
  - تفويض السلطات بشكل مناسب.
  - إيمان الرؤساء بإن الأدارة هى فن التعامل مع البشر.
  - الوضوح والصراحة فى إعطاء التعليمات.
  - تـزويد المرووسـين بكافـة المعلـومات التى تمكنهم من أداء عمالهم ومن هـذه المـنطقة نـبدأ حديثـنا عن توجيه النشاط البيعى وذلك من خلال استعراض أهم وسائل التأثير التى يمكن استخدامها رجل البيع لضمان نجاح العملية البيعية وذلك على النحو التالى:-

(١) مهارة الاتصال الاقناعى:

الأقـناع هـو الاتـصال الذى يحدث عندما يواجه المعلن عن قصد رسالة إعلانـية لأحـداث تـأثير مركـز علـى اتجاهـات وسـلوك مجمـوعة معيـنة مـن المستهلكين.

ويتضمن ذلك النموذج مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب و أولويات معينة وذلك على النحو التالى:

---

[1] محمد سلامة الجيوشى وأخرون- الإدارة علم وتطبيق- درا المسيرة عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٠.

[2] د. محمد الصيرفى- التوجيه الابداعى - دار حورس- الإسكندرية ٢٠٠٥.

١- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها وتشمل البيانات الخاصة بالمتغيرات التالية:

- متغيرات بيئية.
- المستهلكون.
- الوسائل الاتصالية.
- المتغيرات التسويقية.

٢- تحديد أهداف عملية الاتصال الاقناعى.

٣- تحديد مزيج الاتصال الاقناعى ويشمل:

- فئات جمهور المستهلكين المحددين.
- قنوات الاتصال الاقناعى وأشكاله ووسائله.
- الرسالة الاعلانية" المضمون والشكل".

٤- قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات والمستويات المستهدفة.

٥- التغذية العكسية وتظهر الفروق بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

٦- دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناتجة عن التغذية العكسية.

٧- تصحيح القرارات وترشيدها والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة

ويتكون نمونج الاتصال الاقناعى من ثلاث عناصر أساسية هى:

١- العنصر الخاص بمن قام بالاتصال أو المصدر ويتضمن ما يلى:

- تكوين وتحديد مجموعة الموضوعات والقضايا الاقناعية.
- الدراسة التحليلة للجهود.
- أعداد الرسالة الاقناعية.

٢- العنصر الخاص بالوسائل الاتصالية المستخدمة.

٣- العنصر الخاص بجمهور المستقبلين ويتضمن ما يلى:

- تفسيرات الرسالة الاقناعية على ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.

- استثارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور بما يتمشى مع الدعاوى الاقناعية.
- الاستجابة من الجمهور.

خطوات تأثير الاتصال الاقناعي:

١) تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة المعلن عنها وذلك عن طريق الرسالة الإعلانية الفعالة التي تحتوى على المقدار الكافي من المعلومات والحقائق المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المعلن عنها.

٢) تحويل عملية الإدراك إلى عملية اهتمام والتذكير باسم السلعة أو الخدمة المعلن عنها مع ضرورة الربط بين خصائص السلعة وحاجات المستهلكين بهدف زيادة الاهتمام والتذكير بالسلعة.

٣) التأثير في اتجاهات المستهلكين المرتقبين نحو السلعة أو الخدمة وزيادة رغبتهم بالحصول عليها.

٤) إقناع جميع فئات الجماهير بخصائص السلعة ومزاياها وتدعيم الاقتناع لدى المستهلكين الحالين لها.

٥) حث المستهلكين على اتخاذ مواقف إيجابية تتمثل في الاستجابة للدعوة الإعلانية مع التأكيد على البناء الدوافعي الذي يمكن أن يتحقق من خلال الرسالة الإعلانية.

٦) دراسة التأثير الأعلاني المتحقق وقياس مدى نجاح الإعلان والتعرف على نقاط القوة والضعف بهدف تطوير البرنامج الاتصالي ليتلائم مع الأهداف الإعلانية الموضوعة.

لماذا يفشل الاتصال الاقناعي؟

١- لغياب التغذية العكسية في الإعلان حيث لا يستطيع المستهلك الاستفسار في نفس اللحظة عن المعلومات التي قد تكون غامضة.

٢- لعدم وجود مجال للخبرة المشتركة بين المعلن والجهود تؤكد فهم الرسالة الإعلانية.

٣- لوجود مجموعة من القيود والتى تتمثل فى:

- قيود خاصة بالمستهلك مثل الملل والتخوف من السلع الجديدة.
- قيود خارجة عن المستهلك وهى مجموعة مثيرات المنافسة الموجودة فى البيئة المحيطة بالمستهلك والتى تشتت انتباه المستهلك.
- قيود تتمثل فى الترميز الخاطئ فالاتصال لا يتحقق إلا إذا فهم المستقبل نفسه الغرض الذى يريده المعلن.

الاتصالات الشخصية بالمندوبين[1]

تعتبر الاتصالات التى يقوم بها مدير المبيعات شخصيا مع مندوبى البيع، طريقة فعالة فى الإشراف عليهم، وتوجيه جهودهم إلى المسارات التى يمكن أن تحقق أهدافهم وبرامجهم. أن مثل هذه الاتصالات تحقق مزايا عديدة أهمها:-

١- التعرف على الطرق والأساليب البيعية التى يستخدمها المندوب، وتقييم مدى تأثيرها على الأداء البيعى.

٢- مراجعة السجلات التى يستخدمها المندوبون وفحص ما تتضمنه من بيانات.

٣- مناقشة السلبيات أو الإيجابيات المرتبطة بأداء مندوب البيع، ومعرفة الأسباب التى قادت إلى ذلك، ومحاولة وضع الحلول المشتركة للتغلب على السلبيات، والاستفادة من الإيجابيات التى تكشف عنها الممارسة والخبرة.

٤- توفير جو من التفهم لهموم وشكاوى المندوبين. وهذا يساعد على رفع روحهم المعنوية ويؤدى إلى زيادة معدلات إنتاجيتهم.

---

[1] د. ناجى معلا- مرجع سبق ذكره ص ٤٢٠ وما بعدها

٥- إن الاتصالات الشخصية تتيح لمندوبى البيع مراجعة توقعاتهم وتعديلها فى ضوء الخلاصات والقناعات التى يتم التوصل إليها أثناء المناقشات.

هذا مع ملاحظة أن النطاق الذى تأخذه هذه الاتصالات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو فى السوق، يجعل منها أسلوبا إشرافيا مرنا. ففى كثير من الأوضاع، ونتيجة لعبء العمل الملقى على مدير المبيعات أو مشرفى البيع لا يستطيع هؤلاء القيام بالاتصال بالمندوبين فى السوق. ولهذا، فإن اتصالهم داخل المؤسسة يمكنهم من تحقيق الهدف من هذا الاتصال الشخصى.

وهناك مجموعة من القواعد التى يجب أن يراعيها مدير المبيعات أو المشرف البيعى فيما يتعلق بهذه الاتصالات وهذه الاعتبارات هى:

١) يجب على مدير المبيعات تكريس وقتا أطول للاتصال بالمندوبين يتيح له فرصة الحكم والتقيم السليم لمشكلاتهم وهمومهم.

٢) توفر عملية الاتصال للمندوب فرصة التعلم والتدريب على مواجهة الموقف واتخاذ القرارات المناسبة.

٣) يجب على مدير المبيعات أن يبرمج الوقت المخصص للاتصال، بالشكل الذى يسمح بمناقشة الجوانب والموضوعات الرئيسة التى تهم المندوب. وخاصة ما يتعلق منها بمعالجة الاعتراضات التى يثيرها العملاء والتغلب عليها.

٤) إن عملية الاتصال يجب أن تأخذ الطابع الودى، وإن تبتعد عن نمط العلاقة الرسمية التى تضع كل من المدير والمندوب فى إطار علاقة الرئيس والمرؤوس. فكما قلنا، فإن مندوب البيع يتمالكه دائما الإحساس بالاستقلالية و الحرية. ولهذا، فإنه يرى فى ممارسة الأشراف عليه نوع من التهديد لحريته واستقلاليته.

المراسلات الشخصية:

تلعب المراسلات بين مندوبى البيع ومدير المبيعات دورا هاما فى عملية الأشراف. وخاصة فى الأوضاع التى لا تسمح فيها ظروف عمل المندوبين أو

مديرى المبيعات بالاتصال الشخصى ببعضهم البعض. ويبرز هذا الوضع بشكل واضح، عندما تكون المناطق البيعية التى يعمل فى نطاقها مندوبو البيع بعيدة عن مقر الإدارة العامة التى يتواجد فيها مدير المبيعات. وفى هذه الحالة تكون المراسلات هى الحل الممكن.

وبالرغم من الميزة المقترنه بالمراسلات، الخاصة بإتاحة الفرصة للمندوب لعرض مشاكله بصورة مفصلة وكاملة، إلا أن المعوقات التى ترتبط بسرعة أداء الخدمة البريدية، كانت وما زالت تقف عائقا أمام فاعلية هذا الأسلوب فى الإشراف. هذا وقد ساعد دخول خدمة الفاكسميلى على التغلب على هذه المشكلات.

الاتصالات غير الشخصية:

أ- الاتصالات الهاتفية والتلغرافية:

من الأمور الشائعة فى البيع، استمرارية الاتصالات بين مدير المبيعات ومندوبى البيع. فطبيعة وديناميكيات العملية البيعية تقتضى ذلك، وخاصة فى حالة المندوبين الجدد، أو فى حالة السلع المعمرة التى تتصف دائما بارتفاع تكلفتها، والمركزية فى سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بشرائها. ولهذا فإن متابعة عملية البيع فى مثل هذه الحالات تحتاج إلى تصرف سريع من جانب المندوب. وهنا، ويلعب الهاتف أو التلغراف أو حتى الفاكسميلى دورا فى التسريع بعملية البيع وصولا إلى نهايات ناجحة فى عمل المندوب. ومع ذلك، فإن تكلفة تأدية هذا النوع من الاتصالات وخاصة عندما تكون المسافات بعيدة،تعتبر عنصرا محددا لمدى الاستفادة من هذا الأسلوب فى الإشراف.

ب- التقارير الدورية:

تعتبر التقارير الدورية وسيلة إشرافية يمكن أن تزود مديرى المبيعات بآلية فعالة للتأكد من تطبيق مندوبى البيع للإجراءات وقواعد السياسة البيعية للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على درجة فاعلية التوجيهات والتعليمات التى

تعطى لهم من قبل مدير المبيعات. ومن أبرز المزايا المقترنة بتطبيق أسلوب التقارير ما يلى:-

١- إتاحة الفرصة أمام مدير المبيعات للتعرف على ما يجرى فى ميدان العمل. وفى هذا المجال، تعتبر التقارير وسيلة فعالة فى ربط المدير بمندوب البيع فى السوق.

٢- تزود التقارير الدورية مدير المبيعات بالمعيار المناسب الذى يمكن الاعتماد عليه فى تقيم أداء المندوبين وإجراء المقارنات الضرورية فى هذا المجال.

٣- تساعد التقارير الدورية مدير المبيعات فى مراجعة البرامج والخطط البيعية التى تكون قد وضعت. وهذا ، بالطبع ، يساعد فى عمليات إعادة التخطيط والوصول إلى خطط أكثر واقعية.

٤- تعتبر التقارير وسيلة إشراف فعالة فى الأوضاع التى يكون فيها عدد المندوبين كبيراً مما يصعب الاتصال الشخصى بهم.

بالإضافة إلى أنها أسلوب مناسب عندما تكون المسافة بين ميدان عمل المندوبين وبين إدارة المبيعات طويلة.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع متعددة من التقارير التى تختلف باختلاف الغرض منها ومجالاتها. وعموما، فإن التقارير الدورية يمكن أن تتناول مجالات كثيرة أهمها :

١- زيارات العملاء فى مواقع تواجدهم.
٢- تكاليف تأدية النشاط البيعى.
٣- حجم السوق المرتقب (عدد العملاء المرتقبين).
٤- شكاوى العملاء واعتراضاتهم.
٥- الوضع التنافسى فى السوق.
٦- المركز المالى والائتمانى للعملاء.
٧- تأثير إعلانات المؤسسة على وضع السلعة أو الخدمة فى السوق.

إن المعلومات الواردة فى التقرير يمكن استخدامها من قبل مدير المبيعات لأغراض متعددة منها، مقارنة مستويات الأداء الفعلى مع المستويات المخططة، كما يمكن استخدامها فى تخطيط النشاطات المختلفة لمندوبى البيع.

وأخيرا، فإن من الأمور الواجب التأكيد عليها أثناء مناقشة موضوع الأشراف على مندوبى البيع، ما يتعلق بضرورة التغيير فى منهجية ونمط العملية الإشرافية. ولابد لمدير المبيعات الناجح أن يطور لنفسه من المعايير والآليات ما يمكنه من تحديد ومعرفة ما إذا كان الأمر يستدعى إحداث التغييرات المطلوبة، سواء كان فى نمط الأشراف أو حتى فى بعض السياسات والإجراءات الإشرافية وعموما، **فإن من أهم المعايير التى يمكن الاستعانة بها كمؤشرات على ضرورة التغيير ما يلى:-**

١- الارتفاع الملحوظ فى معدل دوران العمل بين صفوف مندوبى البيع، (والمقصود هنا هو معدل ترك المندوبين العمل الحالى).

٢- الارتفاع الملحوظ فى تحول العملاء إلى مؤسسات منافسة والتوقف عن التعامل مع المؤسسة.

٣- زيادة الشكاوى المقدمة من العملاء.

٤- زيادة عدد طلبات الشراء الواردة بالبريد أو الهاتف.

٥- انخفاض نسبة المبيعات الفعلية إلى عدد المكالمات البيعية.

٦- ارتفاع تكلفة النشاط البيعى.

٧- انخفاض الروح المعنوية بين صفوف مندوبى البيع.

(٢) مهارة إدارة الوقت فى الأداء البيعى:

لما كان النطاق الزمنى لما تقوم به من تصرفات وأعمال محكوماً فى النهاية بمحدودية الوقت، كمصدر يمكن أن نقدر فى إطاره حجم إنجازاتنا، فإنه يمثل بعداً استراتيجياً فى منهجياتنا السلوكية، يجب أن نهتم به وأن نعرف كيف نديره فى الاتجاه الذى يضفى على ما نحققه من إنجازات المغزى

والمدلول. فالوقت مؤشر كفاية، وعنصر دفع فى حياة الإنسان. ومن هنا، فإن المسؤولين فى إدارة المبيعات، سواء كانوا مديرين أو مندوبى بيع يجب أن يقدروا قيمته، و إن يعرفوا كيفية استخدامه بكفاية، وبالشكل الذى يمكنهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

وعلى مستوى مندوب البيع. فإن الوقت يمثل بعداً هاماً فى تحديد أدائه ومستويات هذا الأداء. ولهذا فليس الاهتمام به واحترامه هو الغاية، وإنما يجب على مندوب البيع أن يطور آليات عمله اليومى بطريقة يتم بواسطتها توزيع الوقت المتاح له على حيثيات برنامجه البيعة اليومى. بحيث يستطيع بذلك تحقيق مستويات إنجاز مرتفعه بأقصر وقت ممكن.

وتشير نتائج الدراسات فى هذا الصدد إلى أن مندوبى البيع الناجحين هم الذين يستطيعون إدارة أوقاتهم بكفاية، ويوزعونها على عملائهم بالشكل المتوازن الذى يمكنهم من تحقيق التغطية المناسبة للفرص البيعية المتاحة فى مناطقهم البيعية التى تقع ضمن نطاق تحكمهم ومسئوليتهم.

ولئن دلت هذه النتائج على شئ، فإنما تدل على أهمية عنصر الوقت فى عمل مندوب البيع، وهو ما يملى علية ضرورة إخضاع هذا العنصر لمنطق التخطيط والبرمجة التى تساعد على توزيع العبء اليومى للعمل على النطاق الزمنى المخصص لهذا العمل. إن مثل هذا النوع من المطابقة من شأنه أن يتيح لعناصر الدفع فى الأداء البيعى أن تعمل وبفاعلية،ويكبح جماح عناصر التعطيل لهذا الأداء، وصولاً إلى الحد من مصادر أضاعه وهدر الوقت، وزيادة ذلك الجزء من الوقت الذى يمكن تكريسه للعمل والنشاط.

الأسباب الرئيسة لضياع الوقت:

تكمن الإدارة الفعالة للوقت فى إمكانية تحديد أكثر العوامل التى تؤدى إلى ضياع الوقت. ويوضح الجدول التالى أكثر هذه العوامل شيوعاً فى مجال الأداء البيعى:

العوامل التى تؤدى إلى ضياع وقت مندوب البيع ومجالاتها

مجالات عامة	مجالات ترتبط بالوضع البيعى
• الزيارات • المكالمات الهاتفية • الاجتماعات • المراسلات • الحاجة إلى التخطيط • الحاجة إلى نظام أولويات • الالتزام المفرط • الحاجة إلى التعويض	• انتظار العملاء • التأخير فى السفر والتنقل • عدم احترام المواعيد • الاتصال بأفراد غير معوضين بالشراء • الاتصال بأفراد لا يحتاجوا إلى السلعة أو الخدمة المباعة • وجود عناصر تشويش أثناء العمل البيعة

وإذا كانت مصادر هدر الوقت المشار إليها فى الجدول هى أهم المجالات التى يمكن أن يضيع أثناءها أو بسببها وقت مندوب البيع، فإننا نوردها على سبيل المثال لا الحصر. فهناك الكثير من المجالات الأخرى التى يمكن أن يهدر فيها الوقت. ويستطيع مندوب البيع معرفة هذه المجالات وتحديدها من خلال الممارسة اليومية. ومع ذلك، فإن تحديد الوقت الضائع فى بعض مجالات عملية البيع (كالعرض المبيعى مثلاً) يعتبر مهمة يكتنفها كثير من الصعوبات، وخاصة بالنسبة للمندوبين المبتدئين. وهو ما يبرر وجود مدير المبيعات نفسه أو أحد المندوبين القدامى مع المندوب الجديد أثناء عملية العرض البيعى، أو حتى أثناء أجراء الأخير للمكالمات الهاتفية مع العملاء المرتقبين. سواء كان الغرض من هذه المكالمات هو البحث والتنقيب عن عملاء جدد، أو استلام الردود وأوامر الشراء.

إن المشكلة المرتبطة بعملية إدارة الوقت تشبه إلى حد كبير تلك المرتبطة بعملية إدارة المال. فقبل أن يكون مندوب البيع قادراً على إدارة وقته بالكفاية

المطلوبة، فإن عليه أن يعرف المجالات التى يكرس لها الوقت. وفيما إذا كانت هـذه المجالات مرتبطة بعناصر الدفع والإنجاز التى ينطوى عليها العمل الذى يقوم به.

والحقيقة، أنه من النادر أن تتطابق التقديرات الخاصة باستخدام الوقت مع النتائج الفعلية التى تسفر عنها هذه التقديرات فمديرو المبيعات أو حتى مندوبو البيع لا يستطيعوا تحديد الوقت بشكل دقيق الذى ينبغى عليهم تكريسة فى تأدية الكثير من الأنشطة المرتبطة بأداء عملهم، مثل الرد على البريد،وانتظار الآخرين وغير ذلك. فكم من مندوب للبيع حاول المسك بمجلة ليتسلى بها، أو عمد إلى كوب قهوة ليشربه، بمجرد أن يطرأ أى تأخير فى سفرة إن هذا التوجه فى استخدام الوقت يعتبر سبباً رئيساً فى إضاعة جزء كبير من الوقت. ومندوب البيع الناجح هو الذى يستطيع أن يحول الوقت الضائع فى الانتظار إلى عمل مثمر.

إن على مندوب البيع، أو حتى مدير المبيعات أن يكون قادراً على تطوير الآليات والأساليب التى يستطيع بواسطتها تفعيل الوقت المتاح. ومن أهم الأساليب فى هذا الاتجاه، تبنى المندوب لنظـــام أولويات يستطيع بواسطته إجراء التعديل المناسب فى برنامج عمله اليومى. كذلك، بالنسبة لمدير المبيعات. حيث يتعين عليه اتباع مثل هذا النظام، سواء بتطبيقه شخصياً أو عن طريق سكرتارية إدارته- حيث يتم من خلاله تكريس الوقت المناسب فى المسائل المجدية والمرتبطة بالعمل. وضمن هذا السياق، فإن على المدير أو المندوب أن يطور المعايير المرتبطة بجدوى كثير من الأعمال التى تدخل ضمن نطاق العمل. وإلا. فإن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدى إلى نتائج سلبية.

تخطيط وقت المندوب:

إن كثيراً من عوامل سوء استخدام الوقت إنما يكون نابعاً من عادات سلوكية شخصية. ولهذا، فإن جانباً هاماً فى عملية الإدارة الفعالة للوقت، يرتبط بقدرة المندوب أو المدير على إدارة شؤون عمله وأساليب الإدارة الذاتية

للوقت كثيرة ومتعددة، ومن أبسطها، البدء بعمل قائمة بأهم الأعمال التى ينبغى القيام بها كل يوم وبعدها يتم ترتيب هذه الأعمال طبقاً لأولوياتها وأهميتها. ولتكن البداية فى تأدية هذه الأعمال بذلك العمل ذى الترتيب الأول، بحيث لا يجوز الانتقال إلى العمل التالى إلا بعد إنجاز العمل الأول، أو الوصول إلى نتيجة معينة (سواء سلباً أو إيجاباً).

أن الاستمرار والمثابرة على ممارسة هذه العادة فى تخطيط وبرمجة العمل اليومى لمندوب البيع من شأنها أن تنمى لديه القدرات والمهارات اللازمة لتطوير خطط وبرامج ذات نطاقات زمنية أطول (أسبوع، شهر........الخ) وتعتبر الأجنة اليومية التى يمكن اقتناءها من قبل مندوب البيع، إدارة فعالة فى الاتجاه نحو الاستخدام الأمثل للوقت.

أن البرنامج الفعال لإدارة وقت مندوب ا لبيع يجب أن تتوفر فيه المقومات التالية :-

١) **المرونة الكافية.** فجزء من الإنجاز الذى يمكن أن تحققه الخطط والبرامج التى يصنعها المندوب يعتمد على الواقعية التى تنطوى عليها تلك الخطط. فتحديد ما يمكن انجازه من الأعمال يعتبر ذا أهمية أكبر من تحديد الأعمال والتى يجب إنجازها. فهناك الكثير من العوامل المرتبطة بالوضع البيعى التى يمكن أن تضع حدوداً وقيوداً على إمكانيات المندوب وقدراته على الإنجاز.

٢) **وجود أساليب تصرف بديلة.** حيث يمكن أن تناط مسؤولية القيام ببعض الأعمال الروتينية، مثل ا لرد على المكالمات الهاتفية واستلام الرسائل وغير ذلك إلى سكرتارية إدارة المبيعات للتعامل معها.

٣) أن البرنامج الفعال فى إدارة وتخطيط الوقت الخاص بالأداء البيعى يجب أن يتيح الفرصة لعمليات التفويض المناسبة لمتابعة الأعمال والتحول إلى البدائل المتاحة المختلفة.

٤) التوزيع المناسب للوقت بالنسبة للعملاء. إن هذا البعد فى عمل مدير المبيعات من ناحية. ومندوب المبيعات من ناحية أخرى يمثل جانباً أساسياً فى عملية الإدارة ا لفعالة للوقت. وهناك بعض المداخل العملية التى تم تطويرها فى إطار الجهود المبذولة فى اتجاه تفعيل عملية استخدام ا لوقت. وسنقوم بتوضيح أهم هذه المداخل.

أولاً: تخطيط عملية الاتصال البيعى الهاتفى:

تتطلب عملية إجراء اتصالات بيعية هاتفية درجة من التخطيط العلمى الذى يجب اتباعه كمنهجية عمل من قبل مندوب البيع.

وحتى يمكن القيام باتصالات بيعية فعالة من خلال الهاتف، فإن كثيراً من مندوبى البيع الممارسين يحاولون تطوير الخطة حتى قبل أن يقوموا بتقديم بطاقة التعريف إلى الشخص المستقبل. وبناء عليه، فإن تخطيط عملية الاتصال البيعى الفعال تشمل ما يلى:-

١- مراجعة الموقف الحالى لحساب كل عميل والأهداف بعيده المدى الموضوعة له.

٢- تحديد هدف مناسب لكل اتصال هاتفى.

٣- تخطيط كيفية بدء الاتصال الهاتفى.

٤- صياغة عبارة قصصية حول ما يمكن أن تقدمه السلعة أو الخدمة من مزايا للمشترى.

٥- عمل بعض ا لتوقعات التى تنطوى على اعتراضات معينة ثم تحديد كيفية التغلب عليها.

٦- صياغة الأسئلة المناسبة لقفل الحوار البيعى.

٧- تخطيط عملية المتابعة الضرورية للاتصال الهاتفى.

ثانياً: الاحتفاظ بسجلات منظمة عن العملاء:

بالإضافة إلى تخطيط عملية الاتصال البيعي. فإن مندوبي البيع يحتاجون أيضاً إلى تسجيل ما يكونوا قد عرفوه عن كل عميل من عملائهم. والاحتفاظ ببطاقات التسجيل من شأنه أن يحقق المزايا التالية:-

أ- تزويد مندوب البيع بالمكان الذى يستطيع فيه تسجيل المعلومات اللازمة حول كل عميل، والتى يمكن أدارتها جنباً إلى جنب مع المنطقة البيعية.

ب- بالنظر إلى أن هذه البطاقات يجب أن تكون محددة وكاملة، فإنها تمكن أى شخص من قراءتها وفهم ما تتضمنه من جوانب أساسية عن العميل.

ج- أن البطاقات من شأنها أن تحفظ معلومات يمكن أن تكون أهميتها بالنسبة للمؤسسة أكبر من أهميتها للمندوب.

د- أنها تساعد المندوب على التفكير بكل عميل بأسلوب محترف.

والحقيقة أن بطاقة العميل يجب أن توضح المعلومات التالية عن كل عميل:-

- مكان الإقامة.
- الأشخاص المرجعيون.
- أرقام الهاتف.
- ساعات الاتصال الهاتفي.
- تاريخ الاتصالات بالعميل. (أول وأُخر اتصال تم مع العميل).
- تاريخ العمليات الشرائية والسلع المستخدمة.
- شروط الائتمان الممنوح للعميل.

إن الاحتفاظ بهذه المعلومات فى بطاقات التسجيل، أو حتى فى الحاسوب من شأنه أن يقلل من اعتماد مندوب البيع على الذاكرة التى قد يحتاج إلى وقت طويل لاسترجاعها. ونتيجة لذلك، فإن هذا سيجعل الوظيفة

البيعة أكثر سهولة. وعموماً، فإن الاحتفاظ بهذه البطاقات يمكن أن يحل مشكلتين رئيسيتين هما:-

١) إن الحوار والاتصال اللفظى هو جوهر عمل مندوب البيع ولهذا، فإنه إذا كان يرى فى الحديث أمراً يسيراً فإنه يرى فى الكتابة أمراً عسيراً.

٢) أن معظم مندوبى البيع يجدون فى الأعمال الإدارية والمكتبية عوامل هدر، وضياع للوقت، الذى يمكن تكريسه لعمليات بيع مبالغ كبيرة من الأموال، تعادل العمولات التى يمكن أن يفقدوها مقابل قيامهم بالعمل المكتبى.

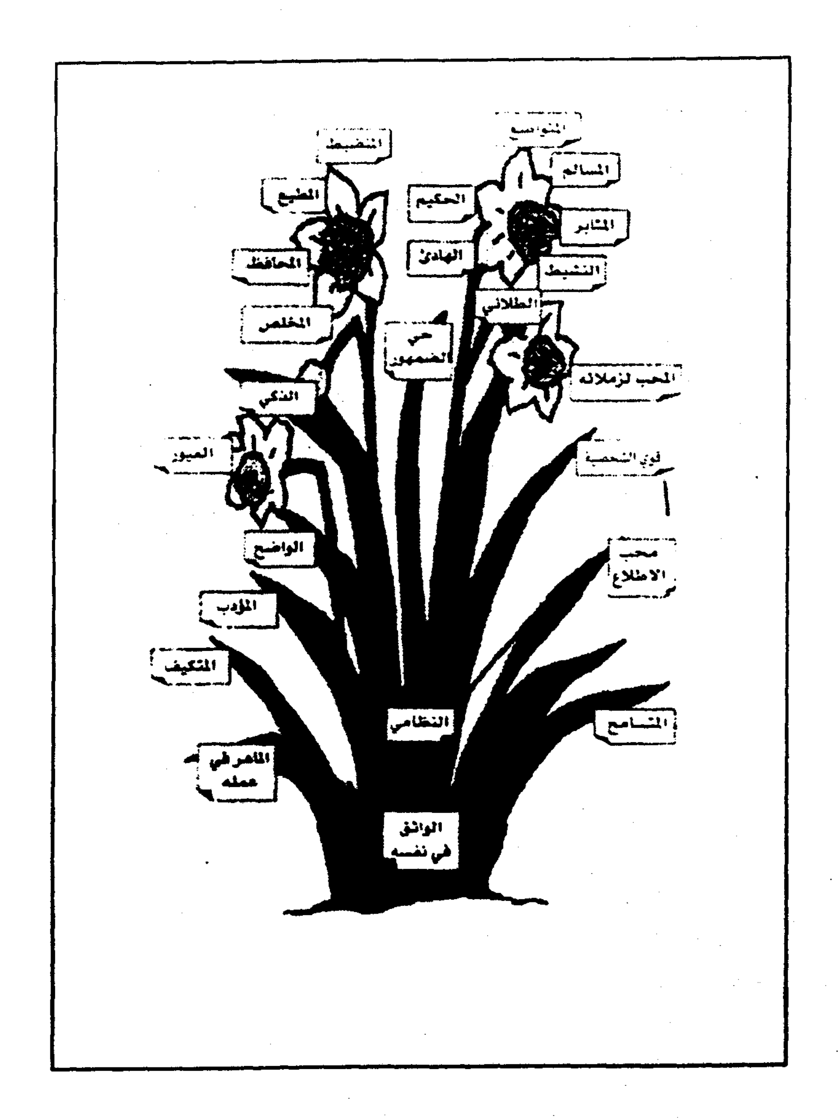
(٣) مهارة التعامل :-

أ- أنماط العملاء وأساليب التعامل معهم :

تذكر عزيزى رجل البيع أن عليك أن تتعامل مع العديد من العملاء وإن لكل عميل طابعة الخاص ومن ثم أسلوباً معيناً للتعامل معه..... هذا ما سوف نحاول إيضاحه فى الصفحات التالية(*).

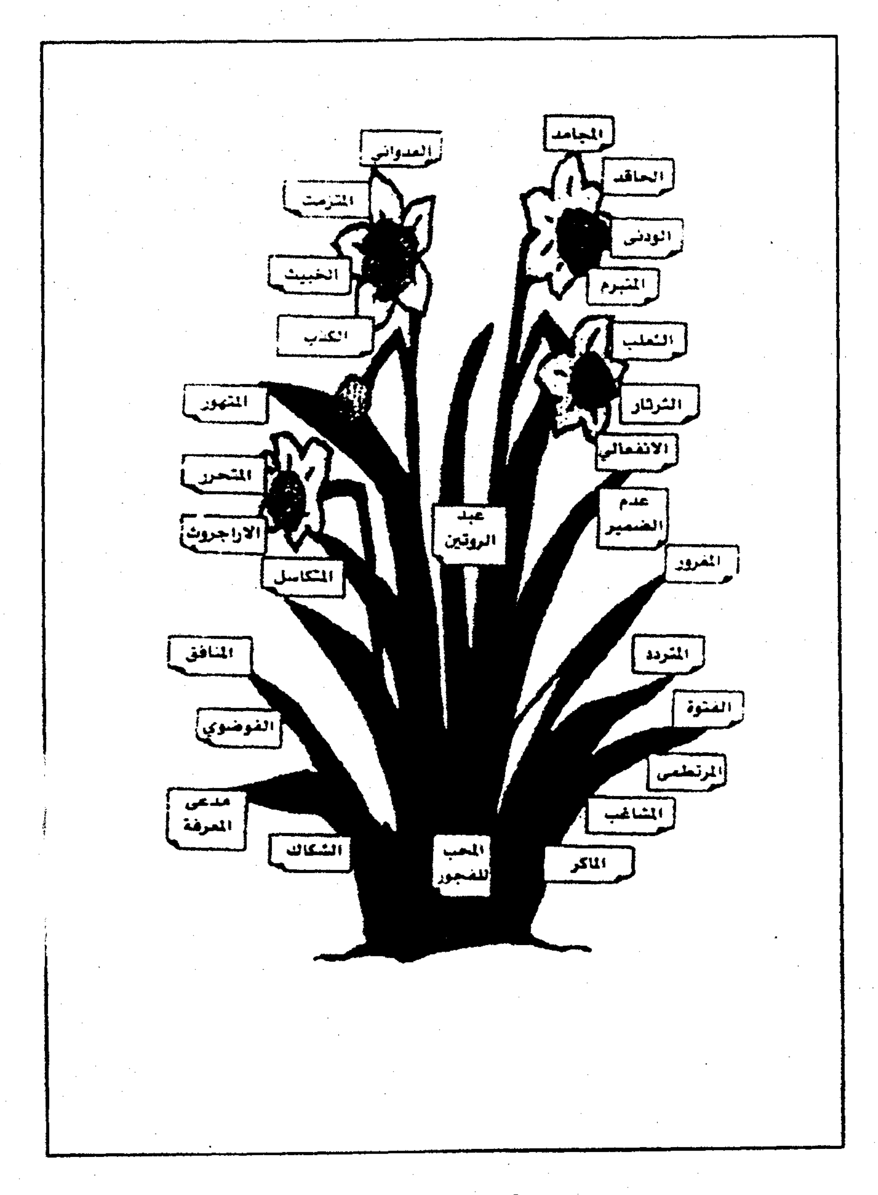


(*) الرسم مقتبس من الخبراء العرب فى الهندسة والإداره (Team) برنامج أسس المبيعات



أنماط العملاء

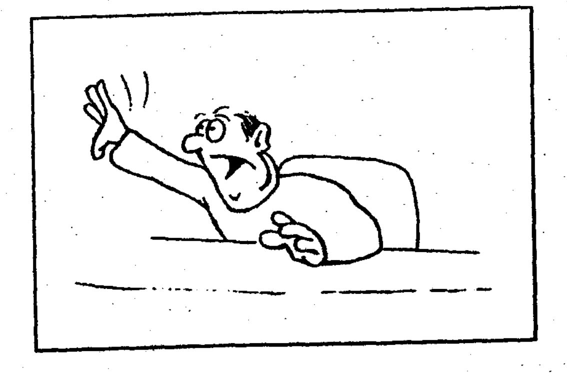
(الشجرة الطيبة)



أنماط العملاء

(الشجرة الخبيثة)

العميل المتعجل



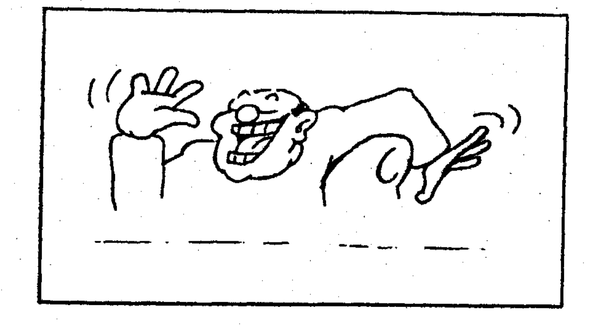
من هـو

- آرائه تتسم بسرعة التغير.
- معجب بنفسه ودائماً يقول (أنا).
- سريع الغضب.
- يعتبر كل من يتعامل معه منفذا لتعليماته.
- ينزعج بسهوله وهو قلق الشعور.
- يقاطعك أثناء الحديث.
- يبدو نافذ الصبر.
- يتوقع منك خدمة متميزة.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- ابتعد عن الدخول فى التفاصيل وركز على الهدف.
- استخدم عبارة (نعم.....ولكن......)
- احرص على مسايرته.
- حاول أن تسيطر على الحديث واجذبه للإنصات إليك.
- أطلب نصيحته ورايه فى المسائل الفرعية.
- يحتاج منك إلى مزيد من الصبر واللباقة.
- لا تتعجل فى دفع هذا العميل للشراء دفعا.

العميل الثرثار



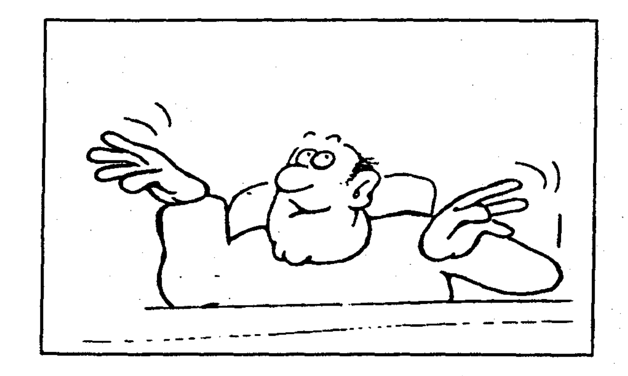
من هـو

- صديق مجامل ويتمتع بما يقضيه من وقت فى محادثة الغير.
- يتصف بحب المرح والدعابه.
- مبتكـر فـى تطويـر الأسـاليب التـى يمكـنه بواسطتها استمالتك وجرك إلى أحاديثه.
- يعتقد أن الوقت لاثمن له.
- غير مرتب .... مجادل... يحب النقاش.
- متحمس وغير منطقى فى الرد عليك.
- يتحدث فى موضوعات تشعبيبه لا يكون لها علاقة بالحديث البيعى.
- يحاول أن يسيطر على الحديث كله.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- قاطعه بلباقة ودون أن تحرجه.
- أحذر أن تسكت هذا العميل بقوة.
- وافق على تعليقاته مع ضرورة ربطها باقتراحاتك.
- أشعره باهتمامك البالغ بما يقوله.
- حاول دائما أن تمسك بزمام المبادرة فى حديثك إليه.
- أحرص على إبقاء المحادثة معه ضمن سياق الموضوع البيعى.

العميل المــتردد



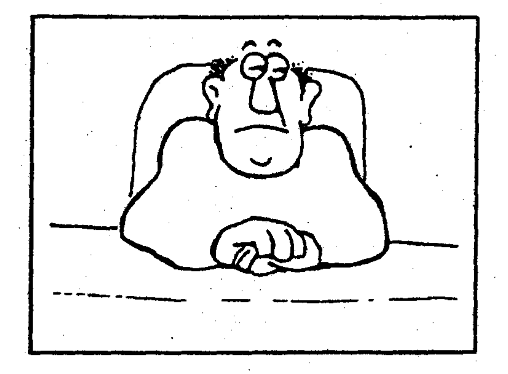
من هــو

- لا يستطيع أن يتخذ قراراً فهو متخوف ومتردد.
- يتخذ قراره بصعوبه ويفتقر إلى قدر كبير من الثقة بالنفس.
- مرتاب وشديد القلق وقد يكون خجولاً.
- لايـبدى أى معارضة إزاء كل ما يقال له إلا أن إجابته (بنعم) أو (لا) تكاد تكون مستحيلة.
- يبدى عدم الرغبة فيما ستجبره عليه من قرارات.
- يبدو مضطرب الأعصاب غير واثق من نفسه.
- يمنحك العديد من الوعود ولا ينفذها.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- لا تغضب ولا تعامله بعقلانيه.
- كن حازماً ورد على جميع اعتراضاته.
- أعطه الثقة بالنفس واجعله لا يخشى عواقب اتخاذ أى قرار غير سليم.
- لا تنـسى أنـه بقـدر قناعـتك فـى الـرد علـى اعتراضاته بقدر نجاحك فى العملية البيعية له.

العميل المفكر



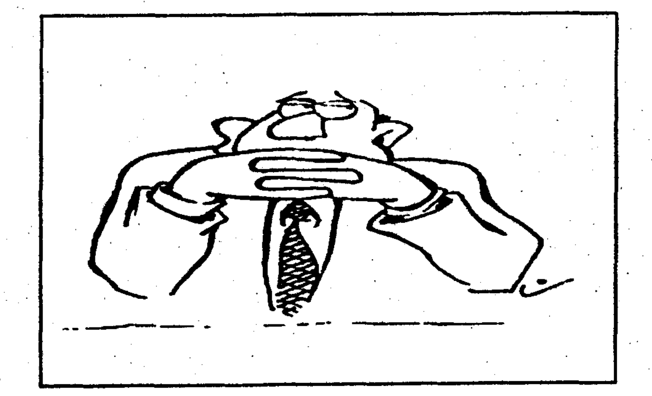
من هـــو

- باحث جيد عن المعلومات.
- يحاول إجراء عدة مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب.
- متفتح الذهن ويقبل حجة الغير إذا ما أنطوت على المنطق والحقيقة.
- يميل إلى التحليل والربط بين المعطيات.
- يصغي باهتمام ويفكر في كل ما يعرض عليه.
- يتسم بالهدوء في حديثه وتصرفاته.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- عاملة بوقار واحترام
- استخدام الحقائق والمنطق التحليلي.
- كن جادا في أسلوب حوارك معه.
- احرص على إعطائه معلومات صحيحة.
- تأكد من معرفتك التامة بكل ما تعرضه عليه.
- وضح المميزات والفوائد التي يمكن الحصول عليها عند قبوله عرضك البيعي.

العميل الصامت



من هــو

- يستمع للآخرين دون أن يتكلم.
- يصعب معرفة ما بداخلة فهو لا يبدى أى اعتراضات.
- يجلس متحمساً لا يقول شى.
- عزوف عن المشاركة فى أى حوار.
- يبدو رزين وقور.
- يتأثر كثيراً بالبراهين والحقائق.
- صعب التفاهم معه.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- سر معه بخطوات بطيئة.
- تحدث إليه بطريقة وديه.
- حدثه على حديث والتزم أنت الصمت.
- حلل وقيم آرائه باستمرار و أعطه نتيجة التقيم.
- قدم له خدماتك من خلال حقائق موجزه.

العميل المتسوق



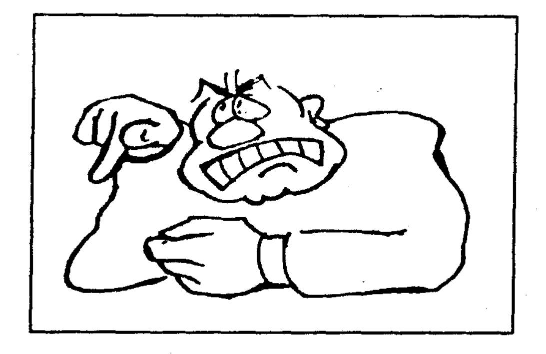
من هــو

- لا يرغب بأن يكون محل مراقبة أو ملاحظة.
- يستفسر عن كل شي.
- يحاول الحصول على تخفيض فى السعر.
- لا يوجد فى ذهن هذا العميل شئ محدد يريده.
- يستمتع بالتسوق وإذا لم يجد شئ يفعله ينظر هنا وهناك.
- إذا حاولت أن تساله عما يريده يدعى أنه مجرد متفرج.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- لا تحاول أن تجعل هذا العميل محلاً لتركيز انتباهك.
- لا تحاول استخدام أى أساليب ترويجية ضاغطة بل قابله بعبارات الترحاب فقط.
- لا تيأس منه بسرعة وحاول أن تستميله إليك.
- حاول أن تبرهن له أن ما تعرضه هو الأفضل.

العميل المتذمر (دائم الشكوى)



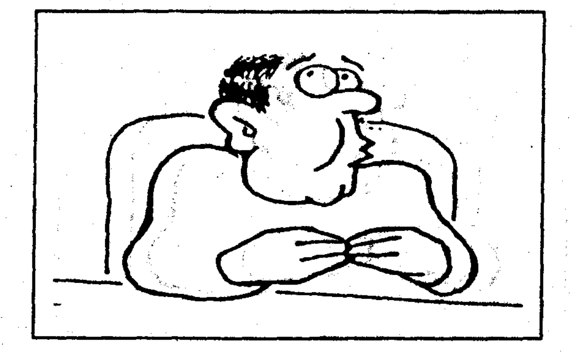
من هـــو

- عدوانى الطبيعة.
- يسعى بعنف إلى إيزاء الآخرين.
- محدود البصيرة.... حاقد.
- يهاجمك حالما يراك أمامه ويهاجم شركتك وما تقدمه من خدمات أو منتجات.
- متوتر الأعصاب ومغرور.
- يغضب بسرعة ويستخدم أسلوب التجريح.
- يريد أن يترك انطباعاً بأهميته.

كيف تتعامل معه

- لا تغضب ولا تتعجل
- ابتسم وكن هادئاً
- استخدم المنطق فى التعامل معه.
- لا تعرهه أى اهتمام لا تأخذ الكلام على شخصك.
- حاول أن تقلل من غضبه ومقاومته.
- قدم خاماتك له بصفة شخصية.
- استوضحه عما يريده بالضبط.
- لا تجعله يفقدك كرامتك.
- أحذر أن ترد على خشونته بخشونة مماثلة.

العميل المعـوق



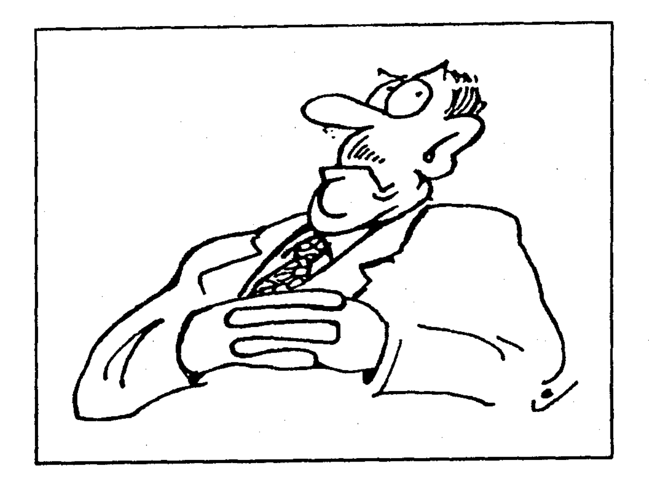
مـن هــو

- يأخذ شكلا غير مناسب في وقوفه أو جلوسه.
- يبالغ في ردود أفعاله.
- ليس لديه استعداد للاقتناع.
- يحاول أن يدخل في جدل وقيادة المناقشة.
- يعتقد أن الوقت الذى تعطيه له يجنبه الخسارة المحتملة.
- استفساراته كثيره ومكرره.
- ....
- ....

كيف تتعامل معه

- احتفظ بهدوئك معه.
- اتركه حتى يصل إلى موقف احسن.
- لا تجعله يشعر بأنك أخذت موقفاً منه.
- ابتعد عما يسبب استجاباته السلبية.
- حاول أن تقنعه بان اتخاذه القرار بسرعة سيوفر وقته وجهده.

العميل ذو العقلية المغلقة



من هــــو

- لا يحب التغير ولا يقبل الأفكار الجديدة.
- حاد الطباع خشن اللغة والمسلك.
- لا يستجيب بسهوله لاى اقترحات.
- يشعرك بعدم الاهتمام بك.
- يرفض أفكار الغير باستخفاف.
- مرتفع الصوت.
- كثير الشكوى منك إلى الآخرين.

كيف تتعامل معه

- ابتسم وكن هادئاً.
- لا تعره أى اهتمام ولا تأخذ الكلام على شخصك.
- استخدم المنطق فى التعامل معه.
- ركز على كيفية تقديم خدمات افضل.
- حاول أن تكشف نقاط عدم الرضا فى حديثه.

التعامل مع العملاء

عزيزى رجل البيع:

أنت تقع يومياً تحت تأثير شبكه لا نهائية من العلاقات مع رؤسائك فى العمل.... أو مع زملائك..... أو مع مرؤسيك..... أو حتى مع زوجتك وأولادك وأصدقائك المقربين... وكلهم عملاء لك.

ولتعلم

أن هذه الشبكة من الاتصالات تلقى عليك ضغوطاً شديدة..........

فإذا

ما أردت أن تخفف حدة هذه الضغوط........... فعليك أن تتعامل مع كل هؤلاء بأسلوب الصديق الحميم...... فانظر إلى الجميع على أنهم جزء مهم فى حياتك.

ولتعلم

❖ **أن الذين يتعاملون معك ينقسمون إلى فئتين**

١) فئة الذين يعتدون ويتصرفون مثلك.... وكثيرا ما يبدو لك و كأنك تعرف ما سيقولونه (قبل أن ينطقو به) وما يحتاجونه ليشعرو بالرضا.

٢) فئة من يختلفون عنك..... وهؤلاء هم الذين يصعب التصرف معهم.... وكثيراً ما تندهش لما يقولونه وتحتار لردود أفعالهم..... ولا تعرف كيفية، إرضائهم.

غير أن عليك أن تتعلم كيفه التعامل مع الفئتين... وخاصة أولئك الذين يفكرون ويتصرفون بشكل مختلف.... وهنا تحتاج إلى أن تكون قادرا على التحدث بلغة شخص آخر حتى يصبح من السهل عليك أيجاد تفاهم مشترك .

أعلم عزيـزى رجل البيع أن: أسلوبك فى التعامل يوضح الكيفية التى تـتعامل بهـا مـع العملائـك.... لذا فأننا نقدم لك وصفاً مختصراً لكافة أساليب التعامل مع الآخرين.

أساليب التعامل مع الآخرين

الأسلوب التحليلى (ح)	أسلوب السائق (س)	الأسلوب اللطيف (ط)	الأسلوب التعبيرى (ى)
• يركـز أصـحاب هـذا الأسلوب على الحقائق أكثـر مـن المشاعر، أنهم يميلون إلى تقييم الأوضاع بموضوعية	• يعـرف أصـحاب هـذا الأسـلوب إلى أين يذهبون وكيف سيذهبون	• يميلون إلى التعامل بلطـف وهـم متعاونون وحساسيتهم للمشاعر عالية.	• يعيشون تحت دائرة الضوء وهم مقتنعين وغير متحفظين.
• لديهم الصبر الكافة على بحث التفاصيل والخروج بحل منطقى	• أنهم يجيدون فن أداء الواجبات ويركـزون علـى النتائج	• لا يميلون إلى المشكلات التى تسبب لهم بعض المواجهات.	• قادرين علـى نـيل إعجاب الآخرين بهم
• غير أنه تحت الضغط يميل أصحاب هـذا الأسلوب إلى المبالغة فى التحليل يتجنبوا اتخاذ القرار.	• يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الوضـع واتخـاذ القرارات.	• يسبب الفشل الإحباط السريع لهم.	• يجيدون بناء العلاقات التى تحقق أهدافهم.
• هم يتجنبون المشاعر حتى ولو كان الثمن هو عدم عمل أى شئ.	• غير أنهم تحت الضغط يميلون إلى التسرع فى اتخاذ القـرارات مـع إهمال التفاصيل مما يسبب الوقوع فى أخطاء عديدة.	• لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم أو اتخاذ قـرارات سريعة.	• غـير أنهـم إذا واجههم نقد فاتهم يندفعون فـى الهجوم.

التعامل مع متاجر التجزئة

من هم تجار التجزئة؟

تعرف تجارة التجزئة بأنها جميع النشطات اللازمة لبيع المنتجات للمستهلك النهائى لاستخدماته الشخصية ويتم القيام بتجارة التجزئة من خلال متاجر التجزئة والتى تعد النقطة الأخيرة فى سلسلة منافذ التوزيع إلا أن بعض المنتجين وتجار الجملة قد يمارسون عمليات البيع المباشر للمستهلك النهائى وفى مثل هذه الحالة يعد المنتج أو تأجر الجملة من تجار التجزئة.

وظائف تجار التجزئة

بشكل عام يقوم تجار التجزئة بخمس وظائف هى:

1) **جمع المنتجات المتنوعة من مختلف مصادرها لعرضها على المستهلك فى مكان واحد.**
2) **تزويد المستهلك بالمعلومات عن المنتجات المختلفة من خلال وضع اللوحات الإعلانية داخل محل البيع أو من خلال الباعة فى المحل.**
3) **تنفيذ المهام المساندة لعملية البيع كتخزين البضائع وتسعيرها وعرضها بشكل جذاب.**
4) **إتمام صفقات البيع بدءً من اختيار الموقع المناسب للمحل ثم اختيار ساعات العمل المتناسبة مع حاجة العملاء وتطبيق السياسة الائتمانيه التى تساعد المستهلك على شراء احتياجاته بالتقسيط.**
5) **تزويد المنتج أو بائع الجملة بالمعلومات اللازمة عن وضع السوق وسلوكيات المشترين ورغباتهم.**

اهتمامات تاجر التجزئه:

١- معدل دوران مرتفع للمنتج.

٢- سياسة ائتمانيه متناسبة.

٣- ربحيه مناسبة.

كيف تحافظ على استمرار التعامل مع تجار التجزئة؟

١- اجعل شعارك أن تبيع من خلال تاجر التجزئة وليس البيع لتاجر التجزئة.

٢- تجنب الصفقات التى تزيد عن مقدرته المالية.

٣- قدم له العديد من خدمات ما بعد البيع

- عينات وسلع مجانية
- عروض تجاريه.
- مسموحات ترويج مناسبة.
- وسائل عرض حديثه.
- مواعيد تسليم ممتازة.
- طرق تغليف متقدمة.

٤- مساعدته فى خلال الحملات الإعلانية لمنتجاتك.

٥- علم الباعة لديك كيف يلتقطون العميل العابر.

٦- مساعدته فى عرض منتجاتك لديه بشكل منظم وشيق.

اعتراضات العملاء

لماذا يعترض العميل.......؟

ما هى الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الاعتراض......؟

هل هى الرغبة البشرية فى مقاومة كل ما هو جديد؟

أم أن الأمر يرجع إلى تعدد البدائل المتاحة وصعوبة الاختيار بينها؟

أم قد تكون هناك ظروف خاصة يمر بها العميل؟

واعلم أن عملية البيع تبداء عندما يقول العميل المرتقب لا .

أنواع الاعتراضات

أ- الاعتراضات الحقيقيه:

وهى الاعتراضات الصادقة والقائمة على نقص المعلومات

فمثلاً

إذا كان هناك تقصير فى تعاقد سابق من جانبك فإن الاعتراض هو عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستقبلية

فمثلاً

....

....

ب- الاعتراضات غير الحقيقيه:

وهى ناتجة عن توافر معلومات خاطئة لدى العميل عنك

فمثلاً

إذا شعر العميل أنك تفضل عميل آخر عليه فإن الاعتراض تفضيل الشركة لعملاء آخرين عليه

....

....

جـ- الاعتراضات المعلنة:

وفيها يبوح العميل باعتراضه سواء كان حقيقى أو غير حقيقى

فمثلاً

....

....

د- الاعتراضات الغير معلنة:

وهى من أصعب أنواع الاعتراضات وقد تأخذ عدة أشكال منها:

- **الاعتراضات الاختباريه:** وهى الاعتراضات التى يراد بها اختبار موقف رجل البيع وقوة صموده مثل الموقف من السعر.
- **الاعتراضات العكسية:** وهى تهدف إلى إظهار ما يقدمه البائع من مغريات بيعيه.
- **الاعتراضات المتعلقة بقصور إمكانيات التشغيل:** وهى التى يقدمها العميل بهدف الحصول على مزايا تفصيلية لخدمات ما بعد البيع.

هـ- الاعتراضات الصامتة:

يستمع إليك العميل ولكنه يكون غير معبر بالرفض أو القبول

فمثلاً

....

....

و- الاعتراضات المنطقية:

وهى تلك التى ترتبط بالتفكير المنطقى.." إن منتجاتكم غالية الثمن بالنسبة لمنتجات المنافسين".

فمثلاً

....

....

ز- الاعتراضات العاطفية:

وهى المرتبطة بالعواطف والرغبات الإنسانية.. "أسف.. إننى مشغول جداً الآن"

فمثلاً

....

....

جـ- الاعتراضات النابعة عن حاجة المشترى:

هى تلك المرتبطة بحاجات المشترى ورغباته........" ما زالت الثلاجة لدينا جديده".

فمثلاً

....

....

ط- الاعتراضات الموجه إلى رجل البيع بشخصه:

قد يكون الحماس الشديد لرجل البيع سبباً فى تشكك العميل فيما يعرض عليه

....

....

(٤) مهارة الرد على اعتراضات العملاء[1].

من الأمور المثيرة للدهشة أن يجاهد رجل البيع لمنع اعتراضات العملاء .. ذلك أن وجود اعتراضات من جانب العملاء هو مؤشر صحيح وبداية طيبة لإتمام العملية البيعية، وهو أمر متوقع كذلك. بالإضافة إلى ذلك فإن وجود اعتراضات أمر فى غاية الأهمية لمعرفة كيف يفكر العميل وماذا يدور فى ذهنه.

ويرى أصحاب الخبرة من رجال البيع أن أصعب عملية بيعيه هى أن تتعامل مع عميل هادئ لا يبادلك الرأى ولا يعترض على ما تقدمه...... ومن وجهة نظرهم أن العميل الذى يثير الاعتراضات يكون لديه اهتمام أصيل بالسلعة.

ولذلك فإن الاتجاه الصحيح أن ترحب بالاعتراضات وإذا لم تكن هناك اعتراضات فليس هناك مبيعات... وتبدأ المبيعات فى الواقع عندما يقول العميل (لا).

---

[1] د. عوض الحداد وآخرون- مرجع سبق ذكره ص ٤٠٩ وما بعدها.

ومن ثم فإن استراتيجيات الرد على الاعتراضات تتضمن ما يلى:

أولاً: الاستعداد مقدما للرد على اعتراضات العملاء:

أحد المسئوليات الرئيسية لرجل البيع هى أن يستعد مقدما للإجابة على اعتراضات العملاء قبل أن تثار. إذ عليه أن يتوقع مقدما نوعية الاعتراضات ومع أن ذلك يبدو امرا صعبا إلا أن مندوب البيع يسمع خلال شهرين أو ثلاثة من بداية عمله حوالى ٩٠٪ من جميع الاعتراضات التى ستواجهه طوال فترة عمله كمندوب للبيع.

ولذلك إذا قام المندوب بكتابة هذه الاعتراضات وكذلك تجهيز الرد عليها أو قام بتحديد أفضل الطرق للرد عليها، فإن ذلك يؤدى إلى أنه سيكون مستعدا دائما للتعامل مع هذه الاعتراضات.

ويمكن لرجل البيع أن يسجل هذه الاعتراضات وأسلوب الرد عليها فى مذكرة أو أوراق خاصة به.... وتسجل فيها كذلك أى إضافات أو تغييرات فى السلعة أو فى ملف العميل.

ثانياً: استيضاح الاعتراضات من جانب رجال البيع:

يلاحظ فى أغلب الحالات أن الاعتراضات التى يثيرها العملاء لا تعكس فى الواقع شكوك أساسية لهم، وتكمن أسباب عديدة وراء ذلك منها الخوف من إيذاء المندوب، أو عدم القدرة على التعبير أو غير ذلك.

ولذلك فإن من المهم أن يتأكد مندوب البيع أن اعتراض العميل هو الشئ الذى يقصده فعلا... وإذا لم يحدث ذلك فإن مندوب البيع سينادى آذان صماء وسوف يفشل فى معرفة ما يضايق العميل بالفعل.

مثال: ما الذى يقصده العميل بالفعل عندما يقول أن الأسعار مرتفعه جداً؟

- هل يشير إلى انخفاض نسبة الخصم؟ أم يشير إلى تكاليف التركيب والتشغيل؟ أم يشير إلى السعر الأساسى؟

- هل يرى المشترى أنه لا يمكنه تحمل هذا السعر؟ أم يقصد أن السعر أعلى من المنافسين؟
- ما هو السعر العادل من وجهة نظر المشترى؟
- هـل هناك أسباب أخرى وراء مقولة أن الأسعار مرتفعه؟ كأن يكون العميل فـى غـير حاجـة فعلـية للـسلعة أو أن لديه شك فى مواعيد التسليم أو أن ثقته فى الشركة التى يمثلها مندوب البيع موضع شك؟

والسؤال الهام : كيف يمكن استيضاح الاعتراض من جانب العميل؟

هناك أكثر من أسلوب

الأسلوب الأول : وهو أسلوب تكرار الاعتراض

وفـى هـذه الحالـة لا يكـون مندوب البيع سلبيا أو إيجابيا ولكنه يكرر الاعتراض فى شكل سؤال حتى يسمح للعميل أن يعبر عن وجهة نظره.

الأسلوب الثانى : الأسلوب الأستفسارى بشئ من الهدوء واللياقة

ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا حيث يجعل العميل فى موقف يسمح له بأن يوضـح وجهـة نظـره.. ولا ينـصح فى هذه الحالة أن يكون سؤال مندوب البيع مجرد لماذا؟ لأنها قد توحى بانطباع هجومى.... ولكن يمكن أن تكون فى شكل لا يوحى بذلك: سوف أكون شاكرا لو أوضحت وجهة نظرك بشئ من التفصيل فى هذه النقطة.

ثالثاً : تكتيكات الرد على الاعتراضات :

بمجـرد استيـضاح اعتراضـات العمـلاء والـتأكد تمامـا مـا يقصدونه فإن مـندوب البـيع يمكـنه عـن طـريق معـرفته الـتامة بالـسلعة وبـسياسات الشركة وظروف المنافسة الرد على أى نوع من الاعتراضات، ونعرض فيما يلى الأساليب أو التكتيكات التى تستخدم فى الرد على الاعتراضات.

١- الإنكار المباشر أو المواجهة السريعة والمباشرة:

طبقا لهذا الأسلوب يخبر مندوب البيع العميل فورا أنه مخطىء أو أن كلامه غير صحيح... وبالطبع فإن هذه عملية صعبة أن نخبر الناس أنهم مخطئون.... ولكنها عملية مهمة- وينصح أن يتعامل مندوب البيع فى هذا الموقف بلباقة وبنوع من الكياسة.. وغالبا ما يكون هذا الاعتراض ناتج عن معلومات غير صحيحة عن المنتج، وقد يقدم مندوب البيع فى هذه الحالة بعض الأدلة لكى يؤكد صحة وجهة نظره مثل الضمانات أو الشهادات أو اختبارات تجريها جهات مستقلة.

٢- الإنكار غير المباشر:

يحاول مندوب البيع سواء فى الأسلوب الأول وهو الإنكار المباشر أو الأسلوب الثانى وهو الإنكار غير المباشر أن ينكر صحة الاعتراض غير أنه فى الأسلوب الثانى يكون أكثر لباقة....ولا يخبر العميل إطلاقا أنه مخطئ أو أن معلوماته غير صحيحة... بل يتعاطف معه وبعد ذلك يحاول إنكار الاعتراض بنوع من الإنكار الحازم واللبق فى نفس الوقت.

مثال :

العميل:

تقاضيم أسعار أعلى من اللازم منا فى المرة الماضية.

مندوب البيع:

السيد فلان. اتفهم وجهة نظرك فى هذا الخصوص أن الأسعار تختلف بدرجة كبيرة بسبب الخصم التجارى أو الخصم النقدى أو تكاليف النقل أو مصروفات الترويج والإعلان أو غيرها.. ولكنى أوكد لك أنه لا يوجد عميل فى منطقتى فى نفس ظروفك وحصل على هذا السعر.

٣- أسلوب التعويض:

يستخدم أسلوب التكتيك عندما يكون اعتراض العميل جزئيا صحيح ولكن رجل البيع يشير إلى عامل آخر أو يعوض هذا النقص.. ويسمى هذا الأسلوب **The Yes but** لكثرة استخدام هذه الكلمات، ويتميز هذا الأسلوب بميزتين أساسيتين:

أ- أنه يتجنب أى نوع من الجدال المباشر بين مندوب البيع والعميل.

ب- أن هذا الأسلوب يغرى أو يخاطب العميل الذى يتصف بالرشد فى اتخاذ القرارات.

٤- الأسلوب المعروف Fell, Felt, Found

يتميز هذا الأسلوب بما يلى:

أ- يناسب الاعتراضات التى تصدر من العميل وغير صادرة عن حالة الرشد بل أنها حالة عاطفية تتسم بالخوف.

ب- إن المندوب يتعاطف مع العميل بذكر بعض الأمثلة لعملاء آخرين كانت تنتابهم نفس المخاوف التى تنتاب العميل،ولكنهم وجدوا أن السلعة أو المنتج يحل مشكلتهم.

جـ- هذا الأسلوب أيضا مناسب للعملاء الذين ليس لديهم فهما متكاملا لفوائد أو مزايا السلعة.

٥- أسلوب تحويل الاعتراض إلى سبب للشراء:

فى هذا الأسلوب:

أ- يتلقى مندوب البيع الاعتراض ويحوله إلى سبب للشراء أو دافع للشراء.

ب- تستخدم هذه الطريقة مع الاعتراضات الصحيحة ولكنها غير متكاملة.

ج- السلوك غير اللفظى أو غير الشفهى لمندوب البيع مهم جدا فى هذه الطريقة ويحاول إلا يستقر العميل إطلاقا بأنه يعامل بنوع من التعالى أو التفوق من جانب رجل البيع.

رابعاً : استراتيجيات الرد على العملاء :

حتى الآن فقد تم التعامل مع التكتيكات المختلفة للرد على اعتراضات العملاء. ويمثل ذلك إطار عام فقط ويمكن القول أن التكتيكات تعتبر بمثابة السلاح أو البندقية غير أن الاستراتيجيات هى بمثابة الذخيرة والمعروف أن السلاح بدون ذخيرة يصبح عديم الفائدة. على سبيل المثال: أسلوب التعويض الذى سبق الإشارة إليه فى الرد على اعتراضات الأسعار لا يعطى إجابة محدودة يقدمها المندوب ضد ارتفاع الأسعار.

ونقدم فيما يلى بعض الإجابات للأسئلة الخاصة بالمصادر الرئيسية للاعتراضات التى يثيرها العملاء.

١- استراتيجية الرد على الاعتراضات المتعلقة بالأسعار:

يمكن لرجل البيع اتباع مايلى:

أ- تقسيم السعر إلى زيادات صغيرة أو إضافات صغيرة حسب المدة التى يستغرقها عمر السلعة.

ب- التأكيد على أن السلعة تحوى ملامح مميزة أخرى أو اختلافات واضحة غير موجودة لدى المنافسين مثل عنصر الجودة ومواعيد التسليم وسمعة الشركة والخبرة المتوفرة لدى الشركة ممثله فى المهندسين واقسام البحوث وغير ذلك من أنواع الخبرة. وكذلك التسهيلات الموجودة والإمكانيات المتوافرة لدى الشركة وغير موجودة لدة المنافسين مثل إمكانيات النقل.

جـ- استخدام أسلوب المقارنات: وبصفة خاصة إبراز نقطة أن جميع أسعار السلع قد ارتفعت.. أى مقارنة سعر السلعة بالسلع الأخرى ... كل الأسعار قد ارتفعت... أى مقارنة سعر السلعة بالسلع الأخرى ... كل الأسعار قد ارتفعت مثلا.

د- التحول إلى بيع عنصر أو صنف منخفض السعر: عندما يشعر مندوب البيع أن سعر السلعة الذى يعرضه مرتفع جدا وفى غير قدرة العميل، يمكن أن يعرض عليه صنف آخر من السلعة منخفض القيمة.

هـ- تأجيل الرد على الاعتراض الخاص بالسعر حتى نهاية المقابلة خوفا من فقد عملية البيع.

٢- الرد على الاعتراضات التى تشمل التسويق أو تاجيل الشراء:

وتبدو مظاهر ذلك فى قول العميل إنه مضطر إن يؤجل القرار وأن تتاح له فرصة للتفكير فى هذا الموضوع،أو أن يطلب من مندوب البيع أن يترك له عنوانه ورقم تليفونه أو أن يتصل بالعميل مرة أخرى فى خلال شهر أو نحو ذلك.

وللرد على هذه الاعتراضات ينصح بما يلى:

أ- أن يبين مندوب البيع للعميل كيف أن التأخير فى قرار الشراء يمكن أن يفقده الكثير من المزايا.

ب- أسلوب آخر هو تقديم بعض الحوافز للعميل مثل تجربة المنتج مجانا التركيب المجانى، خصم خاص، بعض قطع الغيار مجانا،التسليم المجانى.... الخ.

جـ- أن يوصى مندوب البيع العميل باختيار نموذج معين من بين عدة نماذج معروضة.

د- أسلوب تقليل المخاطر وتعظيم الفوائد الناتجة عن شراء السلعة.

هـ- التلخيص للنقاط الأساسية وترك العميل يفكر بعد ذلك ويفيد هذا الأسلوب فى حالة إذا ما شعر مندوب البيع يحتاج بالفعل وقت للتفكير.

٣- الرد على الاعتراضات المتعلقة بالشكوك لدى العملاء:

ينصح فى هذه الحالة أن يقدم رجل البيع للعميل كل ما يمكن أى يزيل الشكوك لديه بخصوص المنافع والفوائد الناتجة عن استخدام السلعة مثل:

أ- تقديم معلومات فنية فى شكل كتيبات أو منشورات.

ب- تقديم ضمانات.

جـ- تقديم بيانات ناتجة عن نتائج بحوث أجريت بالنسبة لهذه السلعة ومقالات من مجلات علمية.

د- أسلوب عرض السلعة على العميل لابراز مزاياها.

هـ- تقديم شهادة طرف ثالث استخدام السلعة.

٤- التعامل مع العميل اللامبالى:

ينصح فى هذه الحالة باتباع الاستراتيجيات التالية:

أ- أن يسأل مندوب البيع بعض الأسئلة التى تثير التفكير فى بعض الحاجات لدى العميل.

ب- فى حالة ما إذا كان العميل راضيا عن التعامل الحالى مع مورد آخر يمكن أن يحاول مندوب البيع:

- **أن يوجه بعض الأسئلة المفتوحة التى قد تكشف عن بعض مصادر عدم الرضا بشكل أو بآخر.**
- **أن يظهر للعميل خطورة وضع البيض كله فى سلة واحدة نتيجة الاعتماد على مورد واحد.**
- **التأكيد على الظواهر الصحية للمنافسة.**
- **ذكر بعض الأمثلة لبعض العملاء الآخرين الراضين مثله ولكنهم غيروا رأيهم.**

٥- الرد على الاعتراضات التى تثار بسبب الرغبة فى الحصول على موافقة الآخرين:

أ- فى الاتصال البيعى الأول على مندوب البيع أن يسعى جاهدا من أجل معرفة أو تحديد متخذ القرار الرئيسى فى الشركة التى يحاول البيع لها.

ب- أن يزود العميل المتوقع ببعض المعلومات عن السلعة على أن يذهب هذا العميل بعد ذلك إلى متخذ القرار الأعلى وبالتالى يخلق مندوب بيع داخلى فى المؤسسة.

٦- الرد على الاعتراضات التى تثار بسبب أن العميل لديه مخزون أكثر من حاجته:

من الاعتراضات الشائعة فى البيع التجارى أن يواجه مندوب البيع بأن العميل لديه مخزون أكثر من الحاجة، وينصح فى هذه الحالة بما يلى:

أ- أن يقوم مندوب البيع بفحص ومراجعة المخزون للتأكد.

ب- إظهار المخاطر الناتجة عن نفاذ المخزون.

جـ- أن عرض مساعدات أو معينات ترويجية على سبيل المثال التفكير فى إعلان مشترك مع العميل أو ما شابه ذلك أو استخدام كوبونات أوغيره.

د- إحلال العناصر أو الأصناف المنافسة بطيئة الحركة بعناصر أو أصناف تخص شركة المندوب مما قد يؤدى إلى زيادة الأرباح.

(٥) مهارة إجراء المقابلة البيعية

البيع عملية معقده... وبالرغم من أنه يقوم على التفاعل بين البائع والمشترى، إلا أن معظم الجهود التى تبذل لإتمامه تحدث قبل اللقاء و التفاعل بين البائع والمشترى وتستمر إلى ما بعد إتمام الصفقه... وتتكون عملية البيع من ستة مراحل هى:

١) **مرحلة البحث:** هذه الخطوة الأولى فى عملية البيع حيث تشير إلى بحث رجال البيع عن العملاء المرتقبين للسلع والخدمات التى يتعاملون فيها، فمثلا إذا كان البائع ينوى بيع مواد غذائية فيكون تركيزه هو البحث عن عملائه المرتقبين وهم ربات البيوت.

٢) **التمهيد للمقابلة البيعيه:** وفى هذه الخطوة يقوم البائع بتنمية معارف عملائه عن السلع والخدمات الذين سوف يقومون بشرائها وتشمل هذه المرحلة تحديد ما يلى:

- من هو العميل المرتقب؟
- ما هى الطريقة التى يفضلها للتعامل معه والحديث إليه؟
- ما هى المنافع أو الفوائد التى يبحث عنها هذا العميل المرتقب فى السلعة.. أو الخدمة؟
- ما هو الأسلوب الذى يستعمله العميل فى اتخاذ قراره الشرائى هذا؟

٣) **المقابلة البيعية:** إن المقابلة البيعية تمثل عمليه الاتصال المباشر بين البائع والعميل.... حيث تتمثل فى الأسئلة والأجوبة بين البائع والعميل، ويجب أن توفر المقابلة البيعية ما يلى:

- بيان بالمنتجات الموجودة.
- أن المنتجات الموجودة تحقق الرضا والإشباع للعميل.
- المزايا التنافسية للمنتجات الموجودة.
- توضيح أن المشترى هو المستفيد الأول من العملية البيعية.

هـذا وتـتعدد مداخل الحديث مع العميل المرتقب..... كما تتعدد نقاط التركيز وفقا للمنهج البيعي وذلك على النحو التالي:

أ- شارك عميلك في تحديد اتجاهاته:

يقـول العمـيل العزيز" إذا اشبعتني ملكتني" ونعني بالإشباع تحقيق ما يـصبو إلـيه عمـيلك، وبالـتالي فـإن عليك أن تتخيل حاجات المتعاملين.... ثم تشاركهم في تحديد وعرض متطلباتهم وهذا يساعدك بلا شك في اتمام العملية البيعية بنجاح .

ب- مدخل تحقيق المنافع:

أحـد المهـام الأساسـية المنوطة إلـيك كـرجل بـيع هـي تـوفير قدر من المعلـومات عن سلعتك وخدماتك.... بطريقة مباشرة تساعد المشترى على اتخاذ قرار الشراء في صالحك.

جـ- المدخل الشخصي:

عليك يا صديقي البائع أن تدرس من تتعامل معهم جيداً... فقد يكون صاحبنا المشترى ممن يودون أن تثني على قراراتهم.

د- حل مشاكل العملاء:

كلمـا كـان الـبائع قـادراً علـى حـل مشاكل عملائه.. كلما أتم العملية البيعـية بـنجاح... وفـي هـذا يجـب أن يـوازن الـبائع بـين ابـرز مزايا سلعته وعلاقاتها بحل المشاكل التي تواجه العملاء.

هـ- البائع المرشد:

عندما يكون عميلك على علم باحتياجاته وبشكل واضح... وكيف يشبع هذه الاحتياجات،فلا تترك له كل الأمور.. بل أعلم أنه مازال في حاجة إليك ليلتقي منك النصح والإرشاد بصفتك خبيراً في مجال عملك البيعي.

٤) **العرض:** وهو جوهر عملية البيع.. والهدف منه تحويل العميل المرتقب إلى مـشترى فعلي، وذلك من خلال خلق الرغبة في السلعة أو الخدمة.. ويوجد ثلاث مناهج يمكن لرجل البيع اتباع أحدها في عملية العرض البيعي هي:

أ- منهج المثير والاستجابة :

ويعنى ذلك إعداد أحاديث بيعيه مثيره من شأنها التأثير على عواطف العميل وإحداث نوع من الشعور بالحاجة للسلعة لمعالجة مشكلة قائمة أو للحصول على الراحة المطلوبة.

ب- منهج الرسالة البيعية المحدودة :

وتقوم هذه الطريقة على أساس إعداد رسالة بيعيه مكونه من مجموعات من المعلومات التى يجب إعطاؤها بشكل وثيق وشامل ومتدرج لاقناع العميل المرتقب بالشراء.

ج- منهج إشباع الحاجات :

وطبقاً لهذا المنهج فإن رجل البيع يركز على البحث وتحديد حاجات ورغبات واهتمامات المشترى المرتقب من خلال الإنصات والاستماع الجيد له.

٥) إنهاء المقابلة البيعية: رجل البيع المحترف.... هو الذى يعرف إنه من المحتمل أن يرفض العميل،ولكنه لا ينسى ابداً أن الرفض ليس نهائياً فى جميع الأحوال إن النهاية المرجوة من المقابلة البيعية هى موافقة العميل على الشراء الفعلى.... فإذا نجح رجل البيع فى الحصول على موافقة العميل على كل جزئيه من جزئيات الحديث البيعى،فإن السبيل يكون ممهداً لاهتمام المقابلة البيعية بالحصول على موافقة العميل على الجزء النهائى من حديث رجل البيع هذا وتتعدد طرق إنهاء المقابلة البيعية، ونذكر من هذه الطرق ما يلى(*):

أ- طريقة التقرير

العميل: اعتقد اننى غير مقتنع إلى حد ما بالقيام بعرض البسكويت المصنوع من شركتكم فى محلاتنا.

(*) مقتبس من شركة الخليج للتدريب الإدارى (د. حسين شراره).

البائع: هـذا حقـيقة ذكرتنى باخ مشترى فى محل آخر كان متشككاً فى مدى فائدة عرض تلك المنتجات طرفه.

العميل: هذا ما أفكر فيه.

البائع: كان محله من المحلات التى عليها حركة مستهلكين كبيره.. أتعرفه؟ أنـه حـسن. وكـان مـن الـضرورى أن يحـصل علـى أصـناف سـريعة الدوران.

العميل: هذا وصف تام لما أعانيه يا عزيزى

البائع: قـام هـذا المشترى بعـد حـديث طـويل بتجـربة استخدام عرض بعض المنتجات فـى أربعـة من محلاته... لاختبار سرعة دورانها وذلك فى أكثر المحلات حركة فى عدد العملاء وقد قرر تعميم هذه المنتجات فى محلاته المختلفة.

العميل: هل هذا الصنف مازال لديك منه؟

البائع: قمنا بإنتاج طلبيه اخيراً وعليها إقبال شديد .

العميل: لقـد اقنعتنـى سـأحاول تجـربة هذا الـنوع مـن المنـتج فى خمس من محلاتى وسوف نرى إمكانية تطبيق ذلك فى باقى محلاتنا.

ب - افتراض ما سوف يكون (البيع الفعلى)

البائع:

* نحن نستطيع تسليم البضاعة المطلوبة فى خلال أسبوعين من الآن، وفى حالة رغبتكم فى أن نتأخر لعدم استعداد مخازنكم. يمكننا أن نفعل ذلك.
* إن عدم توافر الأموال لديكم حاليا يشكل عائقاً مما يجعلنا نفكر فى منحكم ائتماناً...
* يمكننى إعداد العقد تواً بكافة الشروط المطلوبة ريثما نتناول فنجان من القهوة حسناً. هذا العقد اكتبه.

ولكن لاحظ أن رد المشترى قد يكون:

- ماذا تعنى؟... إننى لم أقرر الشراء بعد... إنك تدفعنى دفعاً للشراء.

جـ- طريقة الاختيـار

البائع: هل تفضل يا سيدى شراء البسكويت بالتمر أم بالكريمة؟

البائع: هل تفضل أن تشترى الآن... أم نرسله إلى المنزل؟

البائع: هل يمكن أن أساعدك فى الاختيار.... هذا مقاس ١٨ وهذا مقاس ١٦؟

البائع: يمكننى أن ابحث لك عن مجموعة متكاملة من الأحجام.

د- طريقة الاعتراض الوحيد

البائع: اعتقد أن الشىء الوحيد الذى لم نصل إلى اتفاق بشأنه كان ارتفاع السعر نوعاً ما... والآن.....

البائع: من حديثكم علمت أنكم لم توقعون العقد حتى الآن... لانكم لا توافقون على شرط التسليم الخاص بـــ... واننى....

البائع: واننى اعلم تماماً أنكم مترددون فى الشراء اعتقاداً منكم بأن سعرنا أغلى من المنافسين.... ولكن إذا نظرنا إلى شروط العقد نجد أن الجودة.....

هـ- طريقة المقارنه

المشترى: اننى سوف أفكر فى الأمر لتحديد مدى إمكانية شراء كافة أنواع المنتجات من عندكم.

البائع: دعنى أسوق لكم بعض الحقائق المتعلقة بمنتجاتنا

- أننا نستطيع أن نعدل التصميم وفقا لمتطلباتكم الخاصة... فمنتجاتنا يصنع هنا على عكس المستورد من الخارج.
- أن تدخلك بالتعديل لا يقف فقط عند الحجم والشكل بل يمكن أن يتناول الخامات... فلا يشبه الإنتاج ماركه... وماركة... لاننا نسورد كافة الخامات وللعميل أن يختار.

• قد تكون أغلى فى السعر ولكن الأطفال يحتاجون إلى الجودة المرتفعه... والعبره بالتكلفة... ولكننا نضمن لك أن منتجاتنا تحقق اشباعاً أكبر.

• ونحن نتواجد بالقرب منك ... ولسنا مثل المحال الأخرى عندما تريد استكمالاً أو استبدالاً... فنحن أولى المحال التى توفر لك ذلك.

وبالتالى فإن البائع يوضح المزايا التى تجعله مختلفاً عن الآخرين.

و- طريقة التلخيص

تعنى هذه الطريقة قيام البائع بجمع كل المنافع معاً فى عرض ملخص، وبالتالى يسعى العميل إلى الشراء.

ز- طريقة استخدام العواطف

البائع : هذه المنتج صمم لهؤلاء الذين يبحثون عن الجوده والمذاق، وهم المميزون عن الآخرين....

البائع: إن محالاتكم سوف تعرض هذه السلع، وهى أفضل من كل المنافسين. ولكن لاحظ أن......

ح- طريقة اشترى الآن

البائع: أن السعر الذى اعرضه عليكم سوف يكون متاحاً حتى منتصف الشهر الحالى.

ط- طريقة طلب الشراء

البائع: هل يمكننا أن املا طلب الشراء هذا بطلباتكم؟

البائع: هل يمكننى أن أقوم بحجز هذه الكمية لحسابكم؟

فن إتمام الصفقة البيعية[1]

أولاً: بعض النقاط الهامة المتعلقة بإتمام الصفقة:

*** موقـف:**

افـترض أن مـندوب بـيع فـى إحـدى شـركات تجـارة الـسيارات كان يـتحدث إلى أحـد العمـلاء المرتقبين بعد أن قام بشرح مزايا السيارة وخصائصها والمـنفعة المترتـبة علـى شـرائها، وقـد أخـذ العمـيل معه لتجربة السيارة بعض الـوقت... وفـى هـذه الأثناء قد يسأل العميل مندوب البيع قائلا: متى يمكننى اسـتلام هـذه الـسيارة؟ وقـد يـرد مندوب البيع على العميل باحدى الإجابات التالية:

ربما يقول: يتوقف الأمر على المخزون المتوافر لدينا.

وربما يقول: يتوقف الأمر على اختياراتك.

ولكـن الإجابـة المطلـوبة فـى هذا الموقف هى: متى تريدها بالضبط؟ أو يمكن أن تكون السيارة جاهزة للتسليم يوما الثلاثاء.

وبالـتالى فإن الإجابات الأخيرة هى الإجابات المطلوبة فى الواقع لاتمام الـصفقة. أمـا الإجابات الثلاث الأولى فلا تؤدى إلى إتمام عملية البيع بنجاح، فقـط تعطـى معلومات إضـافية... ويمكـن أن يكـون رد العميل على الإجابات الأولى أنـه سـوف يفكـر فـى الموضوع، أما الإجابات الأخيرة (متى تريد السيارة بالـضبط؟) أو (سـوف تكـون الـسيارة جاهـزة للتـسليم يوم الثلاثاء) فإنها تجبر العمـيل بـأن يلـزم نفسه أما أنه يريد السيارة بالفعل أو أن يكشف لرجل البيع عما تبقى لديه من شكوك أو اعتراضات.

---

[1] د. عوض الحداد- مرجع سبق ذكره ص ٤١٩ وما بعدها.

تعريف إتمام الصفقة:

ما هو تعريف إتمام الصفقة البيعية أذن؟ يمكن القول أن إتمام الصفقة عبارة عن سؤال أو بيان أو تصرف من جانب مندوب البيع يهدف إلى تامين التزام العميل بالشراء ودفعة إلى اتخاذ القرار بشأن السلعة أو الخدمة.

ثانيا: بعض الأساطير والخرافات حول إتمام الصفقة البيعية:

هناك بعض الأساطير والأفكار غير الصحيحة حول عملية إتمام الصفقة بل أن هذه المرحلة من البيع هى أكثر المراحل تعرضا للخرافات والأفكار غير الصحيحة وما يعرف بأنصاف الحقائق. ولذلك يجب الأخذ فى الحسبان ما يلى:

١) أن عملية إتمام الصفقة لا يجب أن ينظر إليها على أساس أنها منافسة بين العميل ورجل البيع، أو أنها مسألة حياة أو موت بالنسبة لرجل البيع.

٢) أن مندوب البيع يكون له الحق فى إتمام الصفقة من خلال تقديم منافع وحلول لمشاكل العميل، ولا يجب أن ينظر إلى العملية البيعية على أنها تحقيق نصر على العميل، كما يجب أن يحاول أن يخرج من ذهن العميل الصورة التقليدية لرجل البيع وهى أنه شخص هجومى يحاول جاهدا استغلال العميل الذى يجلس أمامه مستسلما وبشكل سلبى.

ثالثاً: الحاجة إلى إتمام الصفقة:

ينتج الحاجة إلى إتمام الصفقة من الاعتبارات التالية:

١) أن مندوب البيع لا يجب بحال من الأحوال أن يعتمد على العميل المرتقب فى أن يأخذ زمام المبادرة وأن يوقع أمر الشراء. وذلك أن العميل فى هذه الحالة قد تنتابه العديد من الشكوك، الأمر الذى قد يوقف عملية الشراء كلية.

٢) علـى مـندوب البـيع أن يأخـذ زمـام المبادرة، وأن يفعل شيئا ما يحث به العميل تجاه نوع من الالتزام بالشراء.
٣) ولذلك ينبغى على مندوب البيع أن يحاول إتمام الصفقة وأن يحسم المعركة التى تدور فى ذهن العميل بين القبول والرفض.
٤) وعلى الرغم من الحاجة إلى إتمام الصفقة بواسطة رجل البيع إلا أن المثير للدهشة أن كثيرا منهم لا يحاولون ذلك إطلاقا... وطبقا لأحد التقديرات فإن نسبة ٢٠٪من كل الاتصالات البيعية يتم إتمامها بواسطة العملاء أنفسهم حيث يأخذون زمام المبادرة، وفى حوالى ٢٠٪ يأخذ مندوب البيع زمام المبادرة فى إتمام الصفقة، بينما فى ٦٠٪ من الحالات التى تتم فيها المقابلات البيعية لا يحاول رجل البيع إتمام الصفقة وبالتالى لا تتم عملية البيع أساسا.

رابعاً: لماذا لا يحاول رجال البيع إتمام الصفقة؟

هناك عدة أسباب وراء ذلك أهمها الخوف من الرفض وعدم إتمام العملية البيعية بنجاح، غير أن على مندوب البيع أن يفرق بين مصطلح أنه فشل هذه المرة فى عملية بيعية وبين أن ينظر إلى نفسه على أساس أنه رجل بيع فاشل وعليه أن يحاول وبدون المحاولة لن يكتب له النجاح.

خامساً: متى ينبغى إتمام الصفقة:

فيما يتعلق بتوقيت عملية إتمام الصفقة ينصح بما يلى:

١- لا ينبغى أن تكون شخصا لحوحا أو هجوميا بشكل مبالغ فيه، ولكن تدخل لاتمام الصفقة عندما تلمح من العميل أو المشترى علامات الاهتمام.

٢- من العلامات التى تظهر أن العميل مهتم بالفعل، وبالتالى تشجعك على التدخل لاتمام الصفقة:

أ- عندما يقتنع العميل أو يتفق معك على قيمة المنافع والفوائد التى تصفها له.

ب- عندما يوافق العميل على ردك أو إجابتك على أحد الاعتراضات التى يثيرها.

جـ- عندما تسود جو المقابلة حالة من الصمت.

د- أى علامات أو كلمات تظهر الاهتمام.

هـ- أن يقوم العميل ببعض الإيماءات غير اللفظية دون أن يتكلم كأن يبدأ فى إعادة فحص السلعة أو أن يتناول قلما ويجرى بعض الحسابات أو أن يغادر الغرفة للاتصال بأحد الأشخاص الآخرين أو أن يومئ برأسه أو يظهر بعض التعبيرات.

سادساً: تجربة إتمام الصفقة:

١) بالإضافة إلى الفرص التى تتاح أمام رجل البيع لاتمام الصفقة بشكل طبيعى فأنه قد يحاول أن يخلق الفرصة لاتمام الصفقة عن طريق أن يجرب بنفسه هذه العملية.

٢) وتشير هذه العملية إلى قيام مندوب البيع بتوجيه سؤال إلى العميل لمعرفة رد فعله بدون أن يفرض عليه أى نوع من الالتزام.

٣) يمكن أن يكون هذا السؤال بشكل مباشر وصريح مثل: هل لديك أى أسئلة أخرى؟ أو أن يكون سؤال يفسح الطريق كأن يقول مثلا هل هناك أى سبب أخر بخلاف التمويل يمنعك من الشراء؟

سابعاً: أساليب إتمام الصفقة البيعية:

هناك العديد من الأساليب التى يمكن لرجل البيع اتباعها، ونعرض فيما يلى لبعض منها:

١- الإتمام المباشر للصفقة:

أ- عبارة عن طلب مباشر وصريح لكتابة أمر الشراء وإتمام الصفقة مثلا كأن يسأل رجل البيع العميل سؤال مباشر: هل يمكننى كتابة طلبية لكم تشمل ٢٠٠ وحدة؟

ب- تفيد هذه الطريقة مع العميل الذى تتسم شخصيته بالمواصفات القيادية أو المسيطرة أى أنه شخص قيادى مسيطر.

جـ- يمكن أن تأتى مباشرة بعد الإجابة المقنعة أو الرد المقنع على أحد الاعتراضات من جانب العميل.

٢- الإتمام التلخيصى:

أ- يقوم رجل البيع تتلخيص الفوائد أو المنافع الرئيسية للسلعة أو الخدمة.

ب- ليس المطلوب صراحة الإجابة بنعم أو بلا ولكن فترة الصمت التى تعقب التلخيص تتضمن إجابة معينة.

جـ- حاول أن تخاطب المشترى من منطلق أنه شخص عاقل أو رشيد.

د- حاول أن تكرر المزايا والفوائد التى تم أثارتها فى الاتصال الأول مع العميل.

هـ- أن تبدأ بالنقاط التى تم الاتفاق عليها وتنتهى بالنقاط موضع الخلاف.

و- تتبع هذه الطريقة بنجاح مع الشخص القائد أو المسيطر وكذلك الشخص التحليلى.

٣- طريقة الاتمام المشروط للصفقة:

أ- طبقا لهذا الأسلوب يقوم رجل البيع بإتمام الصفقة أو الطلبية بعد أن يرد على اعتراض العميل ويثبت عدم صحة هذا الاعتراض.

ب- يحاول رجل البيع أن يحصل على التزام من العميل أنه سوق يشترى السلعة إذا تمكن مندوب ا لبيع من إثبات عدم صحة الاعتراض المقدم من العميل.

مثـال:

العميل: يبدو أن هذه المكنسة الكهربائية لا يمكنها تنظيف الستائر بشكل جيد، وخاصة أن الستائر بها ثنيات، أليس كذلك؟

مندوب البيع: ماذا لو اثبت لك أن هذه المكنسة يمكنها تنظيف الستائر بشكل جيد، هل تشتريها الآن؟

وبعد الحصول على هذا الالتزام من جانب العميل، يقوم رجل البيع بتجربة السلعة (المكنسة الكهربائية) أمام العميل ويثبت له قدرتها على تنظيف الستائر.

ج- تفيد هذه الطريقة مع الشخص الودود أو المعبر ومع ذلك إذا شعر العميل أنه موضع خداع أو مناورة من جانب رجل البيع يمكن أن يكون لذلك آثار خطيرة، ولذلك من المهم مراقبة سلوك العميل غير اللفظى، وإظهار نوع من الإخلاص والاهتمام بالعميل من جانب رجل البيع عند استخدام هذه الطريقة.

٤- طريقة الفرصة الأخيرة أو الوحيدة فى إتمام الصفقة:

أ- فى هذه الطريقة يقوم رجل البيع بإغراء ا لعميل بشراء السلعة للحصول على ميزة أو فرصة لا تتكرر بالنسبة لهذه السلعة.

ب- تشمل مصادر الأغراء أو الحث عل الشراء تسهيلات للبيع بالأجل، مسموحات، خصم كمية، أو التأكيد على أن الأسعار سوف تزداد خلال الفترة القليلة القادمة مما يشجع العميل على الشراء الآن.

ج- هذه الطريقة مفيدة مع الشخص المعبر أو الودود.

د- يمكن أن تبدو هذه الطريقة وكأنها تحوى على خداع للعميل، ولذلك ينصح أن يكون حديث مندوب البيع يحمل نبرة الصدق كما لو كان بالفعل يثبت حقائق.

٥- إتمام الصفقة عن طريق عرض السلعة:

أ- تفيد هذه الطريقة فى حالة الشراء الصناعى وبصفة خاصة فى حالة التعامل مع الأشخاص والمصادر العديد المؤثرة على قرار الشراء.

ب- ينصح فى هذه الحالة أن يحاول رجل البيع كسب بعض الأشخاص داخل الشركة المشترية إلى جانبه حيث يكون هؤلاء بمثابة رجال بيع داخليين.

ج- أثناء وبعد عرض السلعة وتشغيلها، يمكن لرجل البيع أن يحصل على دعم وتأكيد بعض الأعضاء بفوائد ومزايا السلعة وهم الأشخاص الذين سبق

الاتصال بهم داخل الشركة المشترية وهم بمثابة رجال بيع داخليين. والهدف من ذلك هو أن يقوم هؤلاء بممارسة بعض الضغوط على بقية أفراد المجموعة.

٦- أسلوب عرض السلعة للتجربة أو الاختبار:

أ- طبقا لهذه الطريقة توضع السلعة لدى العميل للتجربة والاختبار بدون أن يتحمل أى تكلفة. والهدف من ذلك هو أن يقتنع العميل بفوائد ومزايا السلعة.

ب-ينصح باستخدام هذه الطريقة كحل نهائى لأنها طريقة مكلفة للغاية.

ج- هذه الطريقة مفيدة وفعالة فى اقناع العملاء الذين تتوافر لديهم الشكوك نحو السلعة والذين يتسمون بالشخصية التحليلية.

٧- أسلوب الاقتراح من جانب رجل البيع:

أ- يتصف هذه الأسلوب بأنه أقل أساليب إتمام ا لصفقة البيعية من حيث الضغوط التى تمارس على العميل.

ب- يناسب هذا الأسلوب حالة العميل قليل الخبرة أو ا لتجربة الذين يواجهون بالاختيار بين كثير من الموديلات والخيارات المطروحة عليهم:

جـ- ينصح رجل البيع فى هذه الطريقة أن يقدم اقتراحه بطريقة غير مباشرة للعميل... على سبيل المثال أني قول للعميل: أن كثيرا من العملاء والمشترين فى مثل ظروفك كان لديهم نفس المشكلة قاموا بشراء هذا الموديل... ومعنى، ذلك ظاهريا أن المشترى لا يزال هو متخذ القرار النهائى.

د- يتناسب هذا الأسلوب مع العملاء ذوى الشخصية المعبرة أو الودودة، خاصة إذا تم تدعيمه بالادله والبراهين وشهادات العملاء الذين جربوا السعة. وكذلك عن طريق تقديم بعض الضمانات.

٨- إتمام القصة عن طريق مقارنة القديم بالجديد:

أ- يستخدم هذا الأسلوب فى المواقف التى يسعى فيها مندوب البيع إلى إحلال بعض المعدات والأجهزة القديمة لدى العميل بأجهزة ومعدات جديدة.

ب- يقارن رجل البيع بين مزايا السلع والخدمات الجديدة والقديمة.

جـ- يسأل مندوب البيع العميل بعد ذلك عن أيهما أفضل بالنسبة له... وهنا يتم إتمام الصفقة إذا فضل العميل السلع والخدمات الجديدة.

ثامناً: كيفية التعامل مع العميل الرافض:

ينبغى الأخذ فى الاعتبار الأمور التالية:

١- فى أحيان كثيرة يرفض العميل العرض فى النهاية مهما كانت درجة جودة أداء مندوب البيع، ومهما كان أسلوب عرض السلعة.

٢- مندوب البيع الناجح لا ينسحب ولكن عليه أن يكتشف السبب بدبلوماسية وبإصرار فى نفس الوقت.

٣- إذا كان لدى مندوب البيع بعض الشكوك عن سبب الرفض أو المقاومة عليه أن يسأل أسئلة مقفلة... على سبيل المثال:

أ- هل تشعر أن نظام تسليم البضاعة مناسبا؟

ب- هل وجدت أسعار أفضل من أسعارنا؟

ج- هل لديك أى شكاوى من التعامل معنا فى الماضى؟

وهذه الأسئلة تساعد على الكشف عما لدى العميل من اعتراضات يمكن أن يتعامل معها رجل البيع.

٤- إذا كان العميل لا يزال مصرا على الرفض، على مندوب البيع أن ينسحب بهدوء وبلطف وأن يترك الباب مفتوحا للمعاملات المستقبلية.

تاسعاً: مغادرة العميل ومتابعة البيع:

ينصح فى هذا الصدد بما يلى:

١) أن يتذكر مندوب البيع أن أساس المبيعات الناجحة فى المستقبل يبدأ من لحظة مغادرة مندوب البيع للعميل. وهنا يجب أن يتذكر مندوب البيع أن عليه أن يشكر العميل، وألا ينصرف بسرعة قبل الحديث عن بعض الأمور المتعلقة بتفاصيل عمليات التسليم والتركيب وتدريب بعض الفنيين لدى

العميل وغيرها من الأمور... كما قد يفضل بعض العملاء الأحاديث الشخصية والاجتماعية.

٢) لا ينصح بالاستمرار لمدة طويلة بل على مندوب البيع بعد ذلك إن ينصرف احتياطا لاى شكوك تظهر لدى العميل.

٣) بالنسبة لمندوبى البيع الذين لا ينجحوا فى النهاية فى الحصول على الطلبية، فإن أحد الأفكار الجيدة أن يشكر مندوب البيع العميل على الوقت الذى خصصه له، أو حتى أن يرسل خطاب للعميل.

٤) ينصح أن يتابع مندوب البيع الطلبية بزيارات لاحقة، لتقوية علاقته بالعميل.

هذا وتقدم بك لمشترى رجل البيع فى الصفحات التالية ملخصاً لأساليب إتمام الصفقة البيعية.

ملخص لأساليب إتمام الصفقة البيعية

الأسلوب	أمثلة	نمط الشخصية
الإتمام المباشر للمنفعة	"هل توقع أمر الشراء على أن يكون التسليم في الأسبوع القادم؟"	الشخص القائد/ المسيطر Drivers
التلخيص	"الأستاذ فلان، لقد اتفقنا على... (راجع كافة النقاط والفوائد)".	الشخص القائد/ المسيطر والشخص التحليلى.
الموازنة بين المزايا والعيوب T-Account	" على الجانب الأيمن من الصفحة سوف تذكر الأسباب التى تشجع على الشراء وعلى الأيسر سوف تذكر الأسباب التى تؤدى إلى عدم الشراء"..	الشخص القائد/ المسيطر والشخص التحليلى.
الموافقة المستمرة Continuous yes	عند بيع وثيقة تأمين مثلا: " ألا ترى أن هذه الوثيقة هى أرخص الوثائق؟" ألا ترى أن هذه الوثيقة تعطيك أفضل تغطية ممكنة؟ ألا تعتقد أن الأقساط المطلوبة هى أكثر الأقساط ملائمة بين كل شركات التأمين؟ ألا ينبغى أن نوقع الوثيقة أذن؟"	الشخص الودود Amiable ولكن يجب أن تستخدم بحرص

نمط الشخصية	أمثلة	الأسلوب
الشخصية الودودة	"أذن سوف نقوم بشحن البضاعة في خلال أربع أسابيع" صحيح؟"	افتراض الشراء
الشخص المعبر Expressive	"إذا وفرنا لك ٣٠٠ دولار زيادة نتيجة استبدال سيارتك القديمة بأخرى جديدة فسوف تشترى اليوم أليس كذلك؟"	الإتمام المشروط للصفقة Qualifying
الشخص المعبر Expressive	"الطلبيات على هذا النوع أكثر من قدرة مصانعنا... وحتى نضمن تسليم احتياجاتك ينبغي أن تعلمنا الطلبية بعد ظهر غد على أكثر تقدير"	طريقة الفرصة الأخيرة في إتمام الصفقة
الشخص التحليلي وتعدد المؤثرين على الشراء	يحاول رجل البيع أني يجمع كافة الأشخاص المؤثرين على الشراء ويعرض السلعة أمامهم ويخلق من أحدهم رجل بيع داخلى يتولى الإقناع	أسلوب عرض السلعة Demonstration close
الشخصى التحليلى	يطلب مندوب البيع أن يصدر أمر شراء محدود لتجربة السلعة	عرض السلعة للتجربة والاختبار Trial order

الأسلوب	أمثلة	نمط الشخصية
الاقتراح من جانب رجل البيع	يقترح رجال البيع على العملاء الشراء بأسلوب غير مباشر من خلال تقديم بعض الادلة أو الشهادات، الضمانات ، إيضاح الميرة التنافسية. والفكرة هنا هو أخذ مواقفه العميل بدون تفكير مطول.	الشخص القائد أو المسيطر، الشخص التحليلى، الشخص المعبر
مقارنة القديم بالجديد New vs old	"بنفس السعر تقريبا يمكنك الحصول على جهاز له قدرة مضاعفة أو قوة مضاعفة على التخزين فماذا تفضل أذن القديم أم الجديد؟"	الشخص القائد أو المسيطر، الشخص التحليلى.

(٦) مهارة جمع المعلومات البيعية

المعلومات التى يحتاج إليها رجل البيع:

تتضمن المعلومات البيعية التى يحتاج إليها رجل البيع ما يلى:

نوعية المعلومة	المعلومات التفصيلية المطلوبة
الشركة أو المؤسسة	• ما هى شركتك؟ ما هو تاريخها فى الأسواق؟ • ما هو نوعية الأنشطة التى تمارسها؟ • ما هى التسهيلات الإنتاجية والأولية المتاحة؟ • هل تعمل الشركة فى مجال الاستيراد أم التصنيع أم كلايهما؟ • ما هو تنظيم الشركة، وتنظيم السوق، والمبيعات؟ • ما هى سياسات الشركة الخاصة بالتسعير، والخصم، ومنح الائتمان؟ • ما هى منافذ التوزيع؟ والفروع الخاصة بالشركة؟ • كيفية التعاقد؟ ونظم تسليم المنتجات؟ • شروط التسليم والدفع التى تتبعها الشركة مع العملاء؟ • خدمات الشركة للعملاء، فى مجال النقل والتركيب والصيانة والإصلاح؟
المنتجات التى تتعامل فيها	• ما هى أهم أنواع المنتجات التى تتعامل فيها الشركة. • ما هى المزايا والعيوب الخاصة بمنتجاتها وتجعلها تتميز عن المنتجات الأخرى فى السوق؟ • ما هى الملامح المميزة لمنتجاتها من حيث الهيكل والألوان والأحجام وبلد المصنع؟ • ما هى الصفات ا لتى يمكن أن تعلق بذهن المستهلك العزيز عن منتجاتها؟

	• ما هى المكونات الصناعية والتركيبية للمنتجات المختلفة للمنشأة؟ • ما هى أهم التطورات التى حدثت بالأصناف التى تعمل الشركة فيها؟ • ما هى أوجه الاستخدام الخاصة بكل منتج سواء للمنتجات الأخرى أو للمنازل أو للمكاتب... الخ. • ما هو حجم الطلب الكلى فى المنطقة؟ وما نوعية هذه الطلبات؟ ومن هم المنافسين الذين يتعاملون فى سلع شبيه أو بديله للمنتجات التى تتعامل فيها الشركة؟ • ما هى عناصر التكاليف وأماكن تواجد المنافسين وما هى أهم جهودهم البيعية والإعلانية فى مناطق النشاط التى تعمل فيها؟ • ما هى أهم مميزات المنتجات التي يقدمها المنافسون؟ وما هى أوجه التطوير التى صاحبت منتجاتهم؟ وبماذا يتميز كل منهم عن الآخرين؟ • ما هى العلاقة بين المنافسين وبعضهم البعض؟
معلومات عن المتعاملين	• من هم المتعاملين المنتظرين مع الشركة؟ • أين نجدهم؟ وماذا تشترى كل مجموعة أو نوع منهم؟ • من هو صاحب قرار الشراء لدى كل قطاع ممن نتعامل معهم؟ • ما هى أهم رغبات المشترين؟ وهل ما نقدم لهم من خدمات ومنتجات تشبع هذه الرغبات؟ متى تحتاج كل فئة من المتعاملين إلى القيام بعملية الشراء؟

والآن عزيـزى رجل البيع: إذا أردت أن تعرف كل شئ عن عميلك فإننا نقول لك أن أمامك ثلاث طرق يمكن أن تسلك أى منها متى توافرت الظروف المناسبة لذلك وهذه الطرق هى:

أولاً: طريقة الاستبيان:

وهـى بمـثابة استمارة تحتوى على العديد من الأسئلة الخاصة بموضوع معين يطلب من مجموعة من الأفراد الإجابة عليها.

خطوات الاستبيان:

١) حـدد هـدفك من الاستبيان أى ما هى المعلومات التى تريد الحصول عليها بالضبط وذلك فى سؤال عام ومحدد.

٢) بعـد ذلـك حـول هـذا السؤال إلى عدد من الأسئلة الفرعية وهى التى تمثل موضوعات الاستبيان.

٣) والآن ضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان.

فمثلاً:

إذا أردت أن تجمـع معلومات عن اتجاهات المستهلكين عن بسكويت التمر الذى نتعامل فيه:

الخطوة الأولى:

يمكن صياغة هدفك الرئيسى في الاستبيان فى شكل السؤال التالى:

ما هى اتجاهات المستهلكين نحو بسكويت التمر؟

الخطوة الثانية:

والآن يـتم تحـويل ذلك السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالى:

ما هى اتجاهات المستهلكين نحو جودة بسكويت التمر؟

ما هى اتجاهات المستهلكين نحو عبوة بسكويت التمر؟

ما هى اتجاهات المستهلكين نحو السعر الذى يباع به بسكويت التمر؟

ما هي اتجاهات المستهلكين نحو مراكز التوزيع التى تتعامل في بسكويت التمر؟

الخطوة الثالثة :

تقوم بوضع أسئلة فرعيه عن كل موضوع من الموضوعات السابقة فلو أخذنا الموضوع الثالث المتعلق بالسعر فإننا يمكنا وضع الأسئلة الفرعية التالية :

	نعم	لا
هل تعتقد أن سعر البسكويت مناسب لك	( )	( )
هل تعتقد أن سعر البسكويت مناسب لتوقعاتك	( )	( )
هل تعتقد أن هناك علاقة بين سعر البسكويت ومستوى جودته	( )	( )

ما هي في وجهة نظرك أكثر العوامل المؤثرة في تحديد سعر البسكويت (وضحها بالترتيب)

( ) التكلفة.

( ) تجار التجزئة/ الجملة.

( ) أسعار المنافسين

( ) مستوى جودة البسكويت

وهكذا يتم إعداد العديد من الأسئلة التي يتم تغطية موضوعات الاستبيان وذلك بالشكل الذى يعطيك كافة البيانات والمعلومات التى كنت ترغب في الحصول عليها.

ثانياً : طريقة المقابلة :

يقصد بالمقابلة استبانه شفوية حيث تقوم عزيزى رجل البيع بجمع المعلومات والبيانات بطريقة شفوية من المستهلك المرتقب وتكتب أنت بنفسك إجابات المستهلكين.

والمقابلة تتيح لك فرصه فهم التعبيرات النفسية للمستهلكين والاطلاع على انفعالاتهم ومدى تأثيرهم بالمعلومات التى يقدمونها كما أنها تمثل فرصه جيده لك لاقامة علاقات وثيقة ومودة مع المستهلك المرتقب.

خطوات المقابلة :

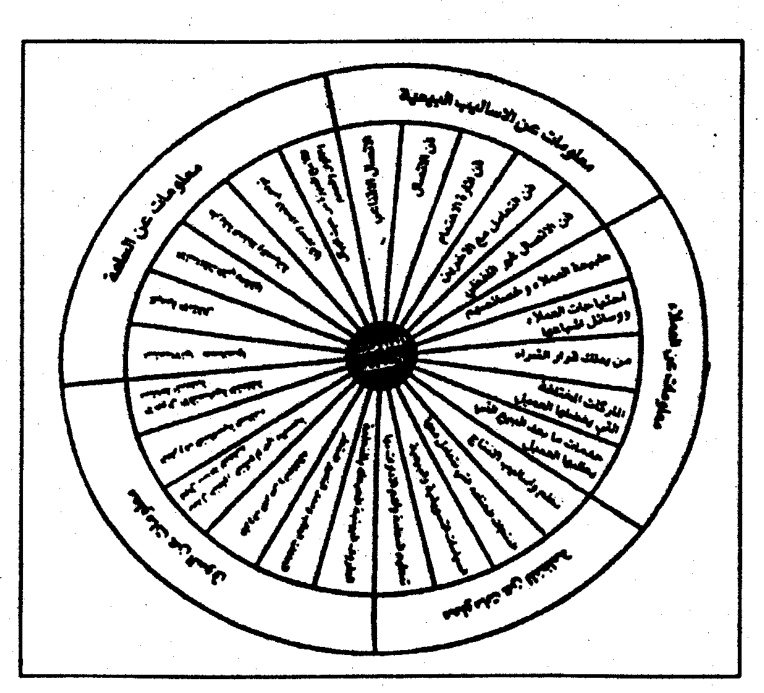
(١) الأعداد للمقابلة : وهنا يتطلب أتباع الخطوات التالية :

أ- تحديد الهدف من المقابلة :

حيث يتم التحديد الواضح للبيانات والآراء والمعلومات المطلوبة ثم صياغة ذلك فى شكل سلوكى محدد حتى نتمكن من إعداد الرسائل المناسبة وتوجيهها للحصول على معلومات وأراء وفق هذه الأهداف.

ب- تحديد الأفراد الذين سيتم مقابلتهم :

وهنا يتم تحديد مجتمع البحث ويشترط فى مفردات هذا المجتمع أن يكونوا من الأفراد الذين لديهم الرغبة والمقدرة على إعطاء المعلومات المطلوبة والتى يوضحها الشكل التالى:



جـ- تحديد أسئلة المقابلة:

وهنا لابد من أن تكون الأسئلة سهله وواضحة كما يجب تحديد طرق توجيه الأسئلة.

د- تحديد مكان المقابلة وزمانها:

حيث يجب مراعاة أن يتم هذا التحديد بالطريقة التى تتناسب مع ظروف المستهلك وأن يكون مكان المقابلة مريح والوقت مناسب.

(٢) تنفيذ المقابلة: عند تنفيذ المقابلة يجب مراعاة ما يلى:

أ- يتم التدريب على المقابلة مع عينه صغيره من الأصدقاء لمعرفة ما قد يشوب الأسئلة من لبس أو غموض.

ب- البدء بحديث مشوق بالنسبة للمقابل ثم التقدم تدريجى نحو هدف المقابلة مع ملاحظة منع المقابل من الاستطراد فى سرد معلومات ومواقف غير مطلوبة.

ت- البدء بمناقشة المعلومات التى لا تحمل صيغة انفعالية أو شخصية ثم الانتقال التدريجى نحو الأسئلة ذات الطابع الانفعالى مع ملاحظة عدم توجيه أى أسئلة هجومية تدفع المقابل المرتقب للدفاع عن نفسه.

(٣) تسجيل المقابلة

عليك عزيزى رجل البيع أن تقوم بالتسجيل لكافة الوقائع والمعلومات التى حصلت عليها من المقابل مع ملاحظة أنه لا يجب عليك تسجيل كل ما تسمع بل حاول طرح المزيد من الأسئلة للتأكد من صحة المعلومات.

أشكال المقابلة:

تتخذ المقابلة أشكال متعددة نذكر منها:

- **المقابلة المسحيه:** تهدف إلى الحصول على معلومات وبيانات واراء.
- **المقابلة التشخيصية:** تهدف إلى تحديد مشكلة ما ومعرفة أسبابها.
- **المقابلة العلاجية:** تهدف إلى تقديم العون لشخص يواجه مشكلة ما.

♦ المقابلة المتعمقة: تهدف إلى التغلغل داخل نفس المستهلك والتعرف على بعض أسراره الخاصة.

♦ المقابلة الحرة: وفيها يوجه الباحث العديد من الأسئلة الغير محدودة.

♦ المقابلة الفردية: وهى التى تقابل فيها شخص واحد فقط.

ثالثاً: طريقة الملاحظة:

وهى وسيلة تستخدم لاكتساب المعلومات والخبرات من خلال عملية المشاهدة فهناك بعض الظواهر التى لابد لرجل البيع أن يختبرها بنفسه مباشرة كالعادات وبعض التقاليد الاجتماعية والأعياد... ورجل البيع عندما يلاحظ فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظته اساساً لمعرفة أو فهم دقيق لظاهرة معينه.

إجراءات الملاحظة:

١) تحديد مجال الملاحظة وبيان مكانها وزماناتها وفقاً لاهداف الدراسة.

٢) أعداد بطاقة ملاحظة تشتمل على أنماط السلوك المتوقع للملاحظة.

٣) ضرورة إعادة الملاحظة أكثر من مرة وعلى فترات متباعدة وللتأكد من صدق الملاحظة.

٤) التسجيل الفورى لكل ما يتم ملاحظته خوفاً من نسيان بعض المظاهر الهامة.

أنواع الملاحظة:

تتعدد أنواع الملاحظة حسب الأساس الذى يعتمد للتصنيف ونذكر من هذه الأنواع ما يلى:

١- الملاحظة المباشر وذلك حينما يتم ملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر للأشياء التى يتم دراستها.

٢- الملاحظة الغير مباشرة وذلك عندما يتم دراسة السجلات والتقارير والمذكرات التى أعدها الآخرون.

٣- الملاحظة المحدودة وذلك عندما يكون هناك تصور مسبق عن نوع المعلومات التى يتم ملاحظتها.

٤- الملاحظة الغير محدودة حينما تقوم بدراسة مسحية لجميع المعلومات والبيانات.

٥- ملاحظة مقصودة وذلك عندما يتم الاتصال الهادف بموقف معين لتسجيل مواقف معينه .

٦- ملاحظة غير مقصودة حينما تتم الملاحظة عن طريق الصدفه.

(٧) مهارة التفاوض

هو قلب العملية البيعية والبائع الماهر هو المفاوض الماهر

المفهوم:

- هو عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة بهدف الوصول إلى اتفاق يحقق الرضا لكل من الطرفين.
- وهو عملية تحويل المواجهة إلى تعاون وتغير الموقف من صراع إلى مشكلة قابله للحل.

فن التفاوض

هو ترك فرصه للآخرين لتحقيق أغراضهم باستراتيجيتك أنت .

العملية التفاوضية هى:

١) عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر.

٢) تتأثر بمهارات أطراف التفاوض.

٣) عملية تسير عبر مراحل متتاليه.

٤) عملية هادفة حيث يسعى أطرافها إلى إدارة وتنظيم الصراع حول موضوع ما.

٥) عملية أداريه لها إبعادها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية.

شروط التفاوض:

١- العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف.

٢- وجود خلافات أو نزاعات على المصالح.

٣- وجود تكافؤ نسبى فى القوه بين الأطراف المتعارضة.

٤- الاقتناع بأن التفاوض يمثل الطريقة الأفضل لحل النزاع.

٥- المعقولية والمرونة.

القوة التفاوضيه تتمثل فيما يلى:

١- المعلومات:

- أن المعلومات قوه يمكن استخدامها كأداة للرقابة فى التأثير على سلوك الأفراد ومن هنا تنشأ المشاكل الكبرى فى المفاوضات التى تزود أطرافها بمعلومات دون المستوى.
- هذا وتوجد عدة مستويات للاتصالات فى كل تفاوض أحداهما مباشر ويحتوى على المعلومات التى تقال على مائدة التفاوض والآخر غير مباشر ويحتوى على المعلومات التى ترد عبر قنوات متنوعة غير رسميه.

٢- الوقت

يشكل الوقت عاملاً ضاغطاً على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك إلى

- إدخال شخص جديد إلى دائرة التفاوض.
- اتخاذ موقف أكثر ليناً من ذى قبل.
- التنازل عن بعض القضايا.
- الانشغال بكمية الوقت التى مضت

تخضع القيود التى يفرضها عنصر الوقت فى المفاوضات لقاعدة ٨٠٪ و ٢٠٪ أى أن ٨٠٪ من التنازلات تكون فى آخر عشرون دقيقة من المفاوضات ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لاخر لحظه.

٣- السلطة

صاحب السلطة الحقيقية نادراً ما يكونوا هم الجالسين على موائد المفاوضات وعادة ما يكون لديهم دوافع و أولويات مختلفة عما لدى المفاوضين ولا سيما أن الأنانية والأخطاء الجسيمة تكلف كثيراً عند للقاءات القمة آى أن السلطة على مائدة المفاوضات هى السلطة المحدودة وليست السلطة الكاملة فالمفاوضون محدودى السلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم.

الموقف التفاوضى

يتكون التفاوض من أربعة محاور أساسية هى:

١- موضع التفاوض (صراع، تعاون)

أن كل المفاوضات تحتوى على نقطه مشتركة بين الصراع والتعاون وإذا ما تركز موضوع التفاوض على الصراع فإن الأطراف لن تبذل آى جهد فى النقاش للوصول إلى التفاهم.

٢- الإمكانات البشرية:

يجب أن يتوافر فى المفاوض الماهر المهارات التالية التى تعتبر مزيج من العلم والفن و الخبرة والدراية والتدريب:

أ- القدرة على التحدث مع الآخرين.

ب- القدرة على التركيز على المسائل الهامة وترك المسائل الفنية للمتخصصين.

ت- الاستعداد العقلى والجسمانى

ث- سهولة التعبير ووضوحه.

ج- القدرة على الإيضاح السريع.

ح- القدرة على مناقشة موضوع التفاوض علمياً وثقافياً.

خ- القدرة على إعطاء الانطباع المريح عنك.

٣- توازن المصالح:

أن تـوازن المـصالح يشجع على زيادة القوه الدافعة الداخلية لكل طرف نحو الوصول إلى اتفاق فلابد من تحديد:

- ماذا نريد نحن ....؟
- وماذا يريد الطرف الآخر...؟

ماذا نريد نحن:

إن الإجابة على هذا التساؤل يتطلب مقدرة عاليه على تحديد الأهداف الرئيـسية ومقـدرة أعلـى علـى تحليل هذه الأهداف الرئيسية ومقدرة أعلى على تحلـيل هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية ومقدرة ثالثه هى ترتيب الأولويات الخاصة بهذه الأهداف الفرعية.

ماذا يريد الطرف الأخر

وهنا عليك أن ترى العالم بعيون مفاوضيك.... ماذا يريدون...؟

- يريدون أن يشعروا بالفخر....!! ربما
- يريدون أن يتجنبوا الشعور بأنهم فى ورطه.....!! ربما
- يريدون أن يعترف بهم رؤساؤهم الآخرين....!! ربما

٤- الاتجاهات التفاوضيه

ونعنى بها معرفة ما يريده أطراف التفاوض

أ- هل النية متجه نحو تجميد الموقف؟

ب- هل النية متجه نحو الخداع؟

ت هل النية متجه نحو الانسحاب بهدوء؟

وهـنا عليـنا أن نحـسب النـتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل وإى هذه الاختيارات أفضل بالنسبة لنا .

إدارة التفاوض

من الذى يقوم بالتفاوض....؟

تتم المفاوضات بأسلوبين هما

ا- أسلوب المفاوض الواحد.

٢- أسلوب الجماعات المتفاوضة

افتتاح الجلسة

١- لا توجد قاعدة محددة فى هذا الصدد .

٢- يمكن أن تبدأ المفاوضات بالموضوعات السهلة.

٣- يمكن أن تبدأ بقصه طريفة لإزالة التوتر.

٤- يمكن أن تبدأ بإبداء مجموعة الملاحظات والمبادئ العامة والتى تحكم عملية التفاوض.

إعلان المواقف

١- لا تتسرع فى إعلان موقف خصمك إذا كان خصمك قليل الخبرة كثير الكلام.

٢- أعلن عن الحد الأدنى للشروط التى يمكنك أن تقبلها فى بداية المفاوضات إذا كان رئيس الخصم أعلى شخص فى الهيكل التنظيمى.

الحد الأقصى لموقف الخصم

بعض الخصوم يدخلون المفاوضات بموقف وشروط تتجاوز بكثير الحد الذى يمكن قبوله... فتقدم باقتراح مضاد يزيد عن الحد الذى تنوى قبوله.

سلوك المفاوضين

- **هل يرفض أعضاء الفريق التعاون والعمل المشترك...؟**
- **هل يعارضون الاقتراحات لمجرد الأنانية أو عدم الانتماء....؟**
- **هل يدار الفريق بطريقة ديمقراطية...؟**

فن الإنصات والصمت أثناء التفاوض

وحتى تتمكن من الانصات الجيد اتبع الآتى:

١) لا تتكلم عندما يتكلم الطرف الآخر.

٢) شجع الطرف الآخر على أن يتكلم بحرية وصراحة.

٣) بين للطرف الآخر أنك ترغب فى الإنصات إليه.

٤) فرق بين المعانى والمشاعر.

٥) أنصت بكل حواسك.

٦) كن صبوراً وتحكم فى أعصابك

فن الحديث أثناء التفاوض:

التفاوض علاقة اجتماعيه الهدف منها التأثير على تصرفات متخذ القرار......لذا فإنه ينبغى أن تتدرج بنفسك وتفكيرك وبإرادتك بصوره تمكنك من إدارة الحديث أثناء التفاوض.

تعلم كيف تستخدم نفس اللغة التى يتكلم بها خصمك كلماتهم أمثالهم فكاهاتهم ولكن أحذر من أن تقلل من أهمية ثقافتك أو عاداتك.

تعلم كيف تسال الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة حسب حاجة الموقف.

تعلم أن السؤال يحقق الهدف منه فى الحالات التالية

- إذا تمكن من جذب اهتمام الخصم.
- إذا تمكن من توفير كافة المعلومات المطلوبة

تعلم كيف تتجنب الأسئلة الآتية:

- الأسئلة التى تسبب إحراج الطرف الآخر.
- الأسئلة التى تكشف عن جهلنا للطرف الآخر.
- الأسئلة التى توحى بالتطفل على أمور الآخرين.
- الأسئلة التى توحى بأننا غير منتبهين لما يقال.

- الأسئلة العدائيه.
- الأسئلة التى تطعن فى أمانة الطرف الآخر.
- الأسئلة التى تهدف إلى إظهار براعتك وعلمك.

تحلى بالشجاعة لطرح الأسئلة الساذجة

- أطرح الأسئلة التى يهرب منها الطرف الآخر.
- كن هادئاً بعد طرح السؤال.
- كن مثابراً فى متابعة السؤال إذا كانت الإجابة ضعيفة.
- اطرح الأسئلة التى لديك إجابات عنها مسبقاً.

شروط نجاح التفاوض

١- القدرة على التفرقة بين المواقف والمصالح.

٢- القدرة على تحديد المصالح.

٣- مدى وفرة الخيارات.

٤- مدى توافر مقايس موضوعية.

٥- إمكانية وجود بدائل للتفاوض.

٦- القدرة على اقتراح الحلول العلمية.

(٨) مهارة تحليل المشكلات

تـواجهك أثـناء عملـية البـيع العديد من المشكلات ونحن نقدم لك فيما يلى الخطوات المناسبة لحل آى مشكلة تواجهك أثناء عملك.

ما المشكلة؟

هـى ذلـك الموقـف ذو الحلـول المـتعددة والتـى يـصعب الاختـيار من بينها... وذلك للأسباب الآتية:

١- الخوف من استخدام طرق جديدة فى الحل.

٢- افتراض وجود حل واحد للمشكلة.

٣- الاعتماد فقط على الخبرة السابقة.

٤- عدم الاستعانة بكل المعلومات المتوفره.

٥- التسرع فى تطبيق الحل المقترح.

٦- ارتفاع تكلفة الحل.

مراحل حل المشكلات

المرحلة الأولى

أ- تشخيص المشكلة

وهـنا يجـب الإجابة على الأسئلة التالية والتى تساعدنا فى التشخيص الدقيق بمشكلة:

- ما هى الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلة؟
- ما هى طبيعة المشكلة (مالية، أداريه، فنية، ....، سلوكية)؟
- ما هو موقع المشكلة ونطاقها؟
- ما هى درجة تكرار هذه المشكلة؟ وتوقيت حدوثها؟
- ما هى درجة الانحراف عن الوضع المرغوب؟
- ما هو العنصر الحاكم لهذه المشكلة؟
- ما هى الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة؟

- ما مدى ثبات أو تفاقم آثار المشكلة؟
- ما هى العوامل المواتية والعوامل المعاكسة؟
- ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار؟

وهناك ثلاث أسباب رئيسية تجعلنا نفشل فى التشخيص السليم للمشكلة وهى:

١- القائم بالتشخيص لم يدرك المشكلة الحالية وذلك للأسباب الآتية:

أ- الرويه الشخصية.

ب- تأخر وصول المعلومات.

ت- تعقد المشكلات.

ث- عدم إدراك المشكلة

جـ- عدم وجود معايير

٢- التعريف الخاطئ بمشكلة ويرجع ذلك إلى:

أ- وجود أكثر من مشكلة متداخله.

ب- الاتجاهات والمعتقدات.

ت- التساؤلات الضعيفة.

ث- التبسيط الشديد.

ج- اللوم والاتهامات.

ح- الاستنتاجات غير الصحيحة.

خ- المشكلات الواضحة أعراض الشامل الأخرى.

٣- تجاهل مرحلة التشخيص وترجع إلى الأسباب التالية:

أ- تحليل المشكلة مجهودات عقلية أو ذهنية.

ب- عمل أى شئ.

ت- عدم توافر البيانات.

ب- تحديد الهدف

يقصد بالهدف هنا المعيار الذى سيستخدم لتقيم البدائل، مع ملاحظة أنه يصبح اتخاذ القرار سهلاً إذا كانت الأهداف واضحة ومرتبه إما إذا كانت الأهداف غير واضحة فإن المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون على صدق القرار بموجبه

وقد تكون المشكلة التى نحن بصددها هى تحقيق هدف معين لذلك يلزم تحديد هذا الهدف فى ضوء معلومات يلزم توافرها ويجب أن تكون الأهداف فى حدود الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف التى يعمل فيها المشروع.

ويجب أن يكون الهدف دقيقاً ومحدد الكمية أوالقيمة وينبغى الوصول إليه فى مجال نشاط معين ومن ثم نستطيع أن نحدد العوامل والقيود التى تحد من تحقيقه واستخلاص الحلول البديله للوصول إلى حل لهذه المشكلة .

وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية فى الهدف:

١- أن يكون عملياً ممكن التحقيق.

٢- أن يكون كماً ما أمكن.

٣- أن يكون زمنياً.

المرحلة الثانية تنقسم إلى:

١-تصنيف المشكلة

أ- تحديد حجمها.

ب- تحديد درجة تعقدها.

ت- تحديد نوعها مالية، محاسبيه....

ث- تحديد طبيعة المشكلة جديدة أم مزمنة.

ج- تحديد القرار المطلوب لحلها نهائى مؤقت.

٢- جمع البيانات

أ- تحديد البيانات المطلوبة بدقه.

ب- تحديد كفائة الطرق الأزمة لجمع البيانات.

ت- تحديد نوع البيانات المطلوبة أوليه، ثانوية.....

٣- تحليل البيانات

أ- دراسة الأسباب التى أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها.

ب- تحديد العلاقة المتداخلة بين الأسباب.

المرحلة الثالثة تنقسم إلى:

١- تحديد الحلول البديلة

أ- لابد من توافر أكبر عدد ممكن من البدائل.

ب- إذا لم تتوافر البدائل فلا يصنع القرار.

ت- إذا توفرت بدائل أقل فالقرار السليم يكون غير متاح.

ث- لا توجد قاعدة ثابتة لعدد البدائل المطلوبة.

٢- تقيم الحلول البديلة

أ- هل البديل عملى ممكن التنفيذ.

ب- هل البديل يحقق الهدف.

ت- هل ستكون نتائج البديل مقبولة.

٣- اختيار أفضل الحلول: وهنا يجب مراعاة الآتى:

أ- التكاليف والعوائد المتوقعه.

ب- ضغوط الوقت

ت- النقص فى المعلومات.

ت- القيود السلوكية.

ج- المتغيرات البيئية.

ح- الجهد الازم بذله فى البديل.

المرحلة الرابعة تنقسم إلى:

١- اختبار الحل حيث توجد عدة طرق لاختبار الحل منها:

أ- فحص الجوانب السلبية للبديل.

ب- وضع البديل فى خطوات تفصيليه.

ت- مناقشة البديل مع الآخرين.

ث- وضع البديل موضع التنفيذ فى ظروف معلنة.

٢- تنفيذ الحل لتحويل الحل إلى تصرف يجب الآتى:

أ- أن يدرك الأفراد التغير المطلوب فى سلوكهم وسلوك الآخرين.

ب- التنبه على أن القرار يكون فعالاً من خلال تصرفات الآخرين.

ت- فاعليه القرار= نوعيته. مدى قبوله.

٣- تقييم الحل

أ- تحديد الوقت الذى يستغرقه التنفيذ.

ب- تحديد الطريقة التى سيتم بها التنفيذ.

ت- تحديد الأشخاص الذين سيتولون التنفيذ.

ث- تحديد النتائج المرغوبة من القرار.

مثال على عملية حل المشاكل

مراحل حل المشكلة	مثال
تميز المشكلة	أظهر تحليل تقرير المبيعات حدوث هبوط فى المبيعات فى محافظة القاهرة.
تعريف المشكلة- الوضع الحالى	انخفضت المبيعات فى محافظة القاهرة بنسبة ١٠ ٪ فى الشهر الماضى
الوضع المطلوب	إعادة المبيعات فى محافظة القاهرة إلى المستوى السابق على الأقل

مراحل حل المشكلة	مثال
الهدف	إعادة المبيعات فى محافظة القاهرة إلى المستوى السابق إضافة إلى زيادة المبيعات بنسبه ٢٪ خلال ثلاثة شهور.
تحليل المشكلة	مندوب المبيعات فى محافظة القاهرة هو سامى سلمان وقد انتقل إلى سكن جديد ثلاثة أسابيع ويقع السكن الجديد فى المطرية يستغرق وصوله إلى مركز البيع ٣ ساعات يبدأ يوم العمل بالنسبة لسامى عند الساعة العاشرة صباحاً وينتهى عند الثالثة والنصف مساءً.
الحلول المحتملة	• استبدال سامى بموظف آخر فى محافظة القاهرة. • عرض حوافز مالية على سامى لقضاء أيام العمل فى محافظة القاهرة. • إعادة توزيع الموظفين على مراكز البيع
معايير الحل المثالى	• إعادة المبيعات فى محافظة القاهرة إلى مستواها السابق وإظهار نمو سنه بعد أخرى فى المبيعات المستهدفة. • لا ينطوى الحل على تكلفة إضافية. • إبقاء سامى فى محافظة القاهرة أن أمكن نظراً لخبرته بها.
الحل الأفضل — تنفيذ الحل	• استبدال سامى بموظف آخر. • عرض وظيفه بديله على سامى.

مراحل حل المشكلة	مثال
	• تعين مندوبي مبيعات جديد في محافظة القاهرة وتدريبه على العمل.
مراجعه مدى نجاح الحل	• استقال سامي سليمان. • ارتفعت المبيعات في محافظة القاهرة بنسبة ٥١٪ (خلال أسابيع) • تعين مندوب جديد إدى إلى زيادة تكلفة التدريب والتعين

تدريب رجال البيع[1]

تمثل عمليه التدريب وتنمية المهارات البيعية أحد المرتكزات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة. وقد أدركت كثير من المؤسسات أهمية هذا المرتكز وتبنت برامج موجهة لتحقيق هذه الغاية وصولا إلى مستويات أعلى في الأداء البيعي. على الرغم من الارتفاع في تكلفه وتصميم وإعداد هذه البرامج إلا أنها لم تقلل من توجه الإدارات الحديثة التي تبني برامج لتدريب وتنمية القدرات والمهارات البيعية. إدراكا منها لأهمية هذا الجانب في مجال تحديد مستقبل المؤسسة وبقائها في دنيا الأعمال.

وفي الواقع، أن التدريب في حقل البيع لا تقتصر الحاجة إليه لربع كفاءة مندوبي البيع للعمل في ظل تلك الظروف والمتغيرات فحسب، بل تتعدى ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من تطوير برامج تدريبية بيعية وهذه الأهداف هي:

---

[1] د. محمد عبيدات وآخرون- إدارة المبيعات و البيع الشخصي - دار وائل لنشر- عمان ١٩٩٨ ص ٤٣ وما بعدها.

أهداف تدريب رجال البيع

أولاً: تخفيض معدل الدوران بين مندوبى البيع:

معروف أن مهنه البيع تحتاج إلى مقومات خاصة لمارستها بنجاح. لذلك نلاحظ أن نسبه الفشل التى تواجه مندوبى البيع الذين يمارسون هذه المهنة عالية نتيجة عدم امتلاكهم لتلك المقومات، مما يعنى تركهم للعمل أو قيام الشركة بفصلهم لأنهم لم يحققوا الأهداف المرجوة منهم، ولهذا السبب، فإن التدريب يعمل على حل تلك المشكلة للشركات ولمندوبى البيع فيها. فعن طريق التدريب يكتسب مندوب البيع المهارات والمقومات اللازمة لمارسة المهنة ممال يمكنه من النجاح فى الميدان، وبالتالى تستطيع الشركات تحقيق أهدافها وهكذا يعمل التدريب على استقرار مندوب البيع فى المهنة ولدى الشركات المعنية بتدريبهم.

ثانياً: تحسين العلاقة مع العملاء:

يعطى البرنامج التدريبى الجيد مندوب البيع القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء، من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة فى مجال الرد على الاعتراضات والشكاوى والاستفسارات، مع تقديم النصح والإرشاد، ومساعدة العملاء على اتخاذ القرارات، وفن الحوار البيعى... الخ . ومن المعروف أن هذه الجوانب ما هى إلا عبارة عن أدوات أو وسائل تستخدم لبناء علاقات جيدة مع العملاء فى السوق.

ثالثاً: رفع الروح المعنوية لمندوب البيع:

قلنا إن مهنه البيع ذات حساسية خاصة، على الأقل من الناحية الاجتماعية وقلنا أيضا أن مندوب البيع قد يواجه الفشل فى الميدان. إن هذه الحساسية وهذا الفشل قد يساهمان بصورة رئيسية فى تدنى الروح المعنوية لمندوبى البيع. وهنا يأتى دور التدريب الفعال فى خلق الميل والرغبة لدى مندوب البيع لمارسة هذه المهنة عن قناعة ورضى. وبهذا يسهم التدريب فى

تطوير إمكانية النجاح لدى مندوب البيع مما يؤدى إلى تخفيف حدة الفشل. كما ينعكس التدريب على الروح المعنوية ودرجة الحماس التى يبرزها المندوب نحو العملاء.

رابعاً: الرقابة على النشاط البيعى:

يؤدى البرنامج التدريبى الفعال إلى سلوك إيجابى لدى مندوبى البيع، فعلى مندوبى البيع أن يفهموا ويعرفوا آلية الرقابة التى تستخدمها الإدارة للتأكد منهم، وأن حسن الأداء البيعى والأهداف البيعية تتحقق بكفاءة واقتدار. أما الجزء الهام فى البرنامج التدريبى فهو المرتبط بمناقشة أهمية التقارير البيعية التى يتوجب على مندوبى المبيعات رفعها للإدارة وما هى الاستخدامات لهذه التقارير؟ كذلك يجب إخبار مندوبى البيع بكيفية الرقابة على نشاطاتهم البيعية وعلى خط سير البيع فى المناطق البيعية، واستخدام السجلات، وأدوات البيع.... الخ.

خامساً: زيادة القدرة على إدارة الوقت والكلفة:

من الطبيعى أن يؤدى البرنامج التدريبى الناجح إلى إكساب مندوب البيع القدرة على إدارة وقته والكلفة المرتبطة بعمله، فعن طريقة تزويد مندوب البيع بالمهارات والأساليب الحديثة يستطيع أن يوفر فى نفقات البيع بصورة واضحة لأنه سوف يمارس نشاطه فى حدود اقتصادية وعن طريق تزويد مندوب البيع بالمهارات والأساليب الحديثة يستطيع إدارة أنشطته بوقت مناسب يحقق له وفرا فى الكلفة والنفقات البيعية.

أخيرا، وبعد صياغة الهدف العام والرئيسى للبرنامج كالأهداف التى تم مناقشتها، على مدير المبيعات أن يقوم بوضع أهداف محددة وتفصيلية للبرنامج التدريبى. حيث إنه لا يكفى أن ينص على الهدف العام، بل يجب تجزئه هذا الهدف إلى أهداف فرعية مساعدة توضح الصورة المتكاملة من البرنامج. على سبيل المثال، لا يكفى أن يتم تحديد الهدف العام من البرنامج التدريبى بزيادة حجم المبيعات فى الفترة القادمة، بل يجب تفعيل ذلك على نحو مثل:

تحسين وزيادة فاعلية البحث عن العملاء الجدد وتحسين وزيادة فعالية الاتصال .... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن الأهداف المرغوب تحقيقها من أى برنامج تدريبى أو أى جزء من البرنامج التدريبى تتوقف بالدرجة الأولى على نوعية المتدربين من مندوبى البيع والوقت المتاح للتدريب والموضوعات المراد تغطيتها والميزانية المخصصة للإنفاق على البرامج التدريبية.

مبادئ التدريب[1]

هناك خمسة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الإثر الإيجابى والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هى:-

١) التدريب نشاط مستمر

حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة.

٢) التدريب نظام متكامل

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العلاقة التى تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبى.

٣) التدريب نشاط متجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التى تتميز بالحركة وتتمثل فى:

أ- المتدرب وهو عرضه للتغير فى عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته.

---

[1] الموسوعة الإسلامية- الجزء الرابع- إدارة الموارد البشرية ص ٤٢٦ وما بعدها.

ب- الوظائف التى يشغلها المتدرب وهى عرضه للتغير كنتيجة للتغير فى نظم وسياسات وأهداف المنشأة.

جـ- المدربون يتغيرون كلما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة.

٤) التدريب عملية إدارية :

حيث يتوافر فى التدريب مقومات العمل الإدارى الكفء والتى تتمثل في:-

١- وضوح الأهداف والسياسات.

٢- توافر الموارد المادية و البشرية.

٣- توافر الخبرات التخصصية فى مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقيم فعالية التدريب.

البرنامج التدريبى الناجح

هو عمل إدارى متكامل ومستمر ومتجدد

مراحل التدريب[1]

يمر التدريب الفعال بالمراحل والإجراءات التالية :

١) جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وهى لا تؤخذ بشكل متقطع حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تدريبى ولكنها ينبغى أن تكون جزء متكاملا من نظام أشمل للمعلومات الإدارية وتضمن عمليه جميع وتحليل البيانات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية :-

١- معلومات عن التنظيم الإدارى.

٢- معلومات عن الأهداف والسياسات.

---

[1] لمزيد من التوسع يرجى الرجوع إلى الموسوعة الإسلامية- الجزء الرابع- ص ٤٣٠ وما بعدها.

٣- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
٤- معلومات عن الأفراد.
٥- معلومات عن الإمكانيات المادية.
٦- معلومات عن النظم والإجراءات.
٧- معلومات عن تطور النشاط.

هذا ويلاحظ أن جميع المعلومات السابقة تمثل مرحلة من مراحل متعددة تستهدف تصميم العمل التدريبي بشكل يجعله أكثر فاعلية لذا فإن جمع المعلومات يجب أن يتبعه عمليه تحليل واستنتاج ترمى إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساسي في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية وفيما يلي نماذج لأهم المؤشرات التدريبية التي يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابقة عن المؤشرات التدريبية، فمثلا يمكن الاستفادة من المعلومات السابقة في استخلاص مجموعة من المؤشرات التدريبية منها :-

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي
الإمكانيات المادية	♦ وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين
	♦ وجود معدات وأجهزة حديثه دون أعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها.
	♦ ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل.
النظم والإجراءات	♦ بطء الإجراءات وتعقدها.
	♦ انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة.

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
	♦ اشتراك أكثر من فرد فى أداء نفس العمل الذى يمكن لفرد واحد أن يؤديه.
	♦ استحداث وظائف جديدة.
	♦ إلغاء وظائف قائمة.
	♦ تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف.
	♦ تغير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف.
	♦ استحداث تقسيمات تنظيمه جديدة.
الأهداف والسياسات	♦ عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها.
	♦ تناقض القرارات فى موضوعات متشابه.
	♦ الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية
	♦ تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
	♦ زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل العاملين.
	♦ زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين.
تطور النشاط	♦ انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
	♦ التوسع فى عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى إعداد متزايدة من العاملين.
	♦ توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.
ممارسة الوظائف الإدارية	♦ كثرة الأخطاء فى المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات.
	♦ ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
	♦ اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف .
	♦ اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
الأفراد	♦ عدم تناسب التأهيل العلمى لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة.
	♦ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد.

٢) تحديد الاحتياجات التدريبية

تعريف:

يقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفى للفرد وأنماط أدائه بشكل يستدعى تدريبه لمواجهه أى موقف من المواقف التى تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها.

المتطلبات:

يستدعى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الأبعاد التالية :-

البعد الأول: تحديد القسم أو الإدارة التى يحتاج موظفيها إلى تدريب.

البعد الثانى: تحديد الوظائف أو الأعمال والمطلوب التدريب على أدائها .

البعد الثالث: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:

- لانخفاض أداؤهم الفعلى عن المستهدف.
- للتغير فى واجبات ومسئوليات وظائفهم.
- للتغير فى ظروف وإمكانيات العمل.
- لتعينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

الأساليب:

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع :

أ - خبراء التنظيم:

وهم العاملون بإدارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلى للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف فى بطاقات التوصيف.

ب - الرؤساء المباشرون

وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق :-

أ- ملأ نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين.

جـ- تقارير الأداء.

جـ الأفراد أنفسهم

حيث يمكن الكشف عن نواحى القصور فى أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبيه عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

٣) تصميم البرامج التدريبية

يتطلب تصميم البرنامج التدريبى اتباع الإجراءات التالية :

أ- تحديد الموضوعات التدريبية:

حيث يجب أن تغطى تلك الموضوعات النقاط التالية:

١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية.

٢- المهارات والطرق والأساليب التى يمكن استخدامها والتى تتناسب مع ظروف المنظمة- لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

٣- أنماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الإنماط التى يجب البعد عنها.

ب- درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات

ونقصد بذلك حجم التفصيلات الواجبة فى عرض موضوعات البرنامج التدريبى ويتوقف ذلك على:

١- المستوى الوظيفى.

٢- المستوى العلمى.

٣- درجة التخصص الوظيفى.

٤- متطلبات الوظيفة الحالية.

٥- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبى.

ج- إعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التى تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمى والعملى للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجة والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا ف ى عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية.

د- تحديد أساليب التدريب

يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذى يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب وأهم الأساليب التدريبية الشائع استخدامها:

١- المحاضرة:

وهى تعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به المحاضر فى إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها.

٢- المؤتمرات والندوات:

وهى تستخدم فى التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية والتى تحتمل وجهات نظر متعددة.

٣- دراسة الحالات:

وهى تستخدم فى التدريب على الموضوعات التى يواجه التدريب فيها بموقف عملى معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات وصولاً إلى قرار فى شأن ما حدث وأسلوب علاجه.

٤- تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية و إشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا ويطلب إليه علاج الموقف كما لو كان يعيشه فى الحياة فعلا.

٥- تدريب الحساسية:

وفيه يترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل فى الجماعات الصغيرة على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعى من خلال المشاركة الفعلية.

هذا ويتوقف اختيار الأسلوب التدريبى المناسب على مجموعة من العوامل من أهمها:-

١- نوعية التدريب ٢- موضوع التدريب

٣- العمق المطلوب فى عرض الموضوعات ٤- فترة التدريب

هـ- تجهيز المعدات والأساليب التدريبية:

وهى تلك المعدات والمستلزمات التى تسهم فى نقل المادة العملية وتوصيل المفاهيم والمعانى ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية والتى تتمثل فى وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والدوائر التلفزيونية المغلقة.

و- اعداد المدربين:

حيث يجب إعداد المدرب الأعداد العلمى السليم الذى يمكنه من أحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات و اقناعة بها بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب فى شكل تغير لسلوك المتدرب ومن ثم يجب مراعاة النقاط التالية عند اختيار المدربين:

١- المعرفة العلمية الكاملة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيها.

٢- الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات.

٣- القدرة على توصيل المعانة والمفاهيم إلى المتدربين.

٤- القدرة على التفاعل مع الجماعات والسيطرة على سلوك الآخرين.

محتويات البرامج التدريبية:

إن ما يشتمل عليه برنامج التدريب من محتويات يجب أن يحدد فى ضوء حاجة مندوبى البيع والمهارات التى يحتاجون إلى اكتسابها. وتقع مسؤولية معرفة الفجوات المعرفية والمهارات التدريبية اللازمة على عاتق مدير المبيعات والمشرفين على مندوبى البيع.

كما يعتمد اختيار موضوعات التدريب البيعى على نوع المنتجات التى تباع، فالمشروعات التى تبيع منتجات معقدة تحتاج إلى مادة تدريبية تختلف عن تلك التى تبيع منتجات سهلة فى التعامل معها من قبل مندوبى البيع. كما أن هناك اختلافا فى حاجة مندوبى البيع للتدريبى وفق مؤهلاتهم وخبراتهم.

فمندوب البيع الجديد الذى يعين لتوه لمارسة مهنى البيع يحتاج إلى تدريب مختلف عن مندوب البيع المتمرس ذى الخبرة الواضحة فى مجال العمل البيعى والذى نرغب بتعيينه فى المجال البيعى نفسه وكل بوظيفة أعلى مستقبلا.

ونستعرض فيما يلى أهم الموضوعات التى يشتمل عليها برامج تدريب مندوبى البيع وتطوير مهاراتهم.

١- التعريف بالمنتجات:

أن مندوب البيع بحاجة إلى أن يتعرف على المنتجات التى يتعامل معها حتى يستطيع التعامل بكفاءة مع العملاء. لذا تتم عملية عرض هذه المنتجات عليهم، من خلال تقديم معلومات فنية عن هذا المنتج ومعلومات مفصله حول أسعار وخصائص السلع المنافسة.

٢- التعريف بالمؤسسة:

تمثل العلاقات العامة جزءا من المهمة التى يقوم بها مندوب البيع والذى يستهدف التعريف بالمؤسسة ومحاولة بناء صورة إيجابية لها فى أذهان العملاء ولهذا فإن أى برنامج لتدريب وتأهيل مندوبى البيع يجب أن يوفر قاعدة من المعلومات التفصيلية عن المؤسسة وأهدافها وتاريخ تأسيسها وسياساتها وإنجازاتها وتوجهاتها المستقبلية، بما يسهم فى تقديم المؤسسة بالصورة اللائقة بها. دعما لسعتها وشهرتها فى السوق.

٣- التعريف بالأسواق البيعية:

ويتضمن ذلك معلومات عن العملاء والظروف التى تؤثر على قراراتهم الشرائية والاحتياجات التى يطلبها هؤلاء العملاء وكيفية التعامل مع هؤلاء العمل والرد على اعتراضاتهم وإجراءات الشراء لدى هؤلاء العملاء والأدوار الشرائية لهم.

٤- أساليب البيع:

ويتضمن ذلك معلومات عن كيفية البحث عن عملاء، ومصادر المعلومات، والأساليب البيعية في عقد الصفقات وإبرامها وكيفية العرض المناسب وأساليب مواجهة شكاوى العملاء وأساليب المتابعة الفعالة... الخ.

٥- موضوعات أخرى:

وتتناول هذه الموضوعات الأخرى أمورا مثل إدارة الوقت البيعي، إدارة نفقات البيع، توزيع الجهد البيعي على المناطق البيعية، مهارات حل المشاكل التي تواجه مندوب البيع، فن التعامل مع العملاء، إدارة الاجتماعات البيعية. التنبؤ بالمبيعات، فن الحوار البيعي، فن التفاوض فن التحدث والإنصاف .الخ.

إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها:

بالإضافة إلى تحديد الأهداف والموضوعات المرتبطة بالبرنامج التدريبي، فإن مدراء البيع مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج التدريبي بالمستوى الذى يحقق الأهداف المرجوة منه وكما يلي:

- أين سيتم التدريب؟
- منس يقوم بالتدريب؟
- ما هي وسائل التدريب الواجب استخدامها؟
- متى نقوم بالتدريب؟

أين يتم التدريب؟

من أبرز ما يثور من أسئلة حول موضوع التدريب ما يتعلق بالموقع المناسب لعقد برنامج التدريب. وفيما إذا كان من الأفضل أن يكون ذلك في المقر الرئيسي للمؤسسة (مركزية التدريب) أو في الفروع (لا مركزية التدريب). ذلك أن بعض مديري المبيعات يرون أن برامج التدريب التي تعقد في مقر المؤسسة تؤدى إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاية البيعية في حين يجادل فريق

أخر من هؤلاء المديرين حول جدوى هذا التوجه، ويعتقدون أن التدريب الميدانى فى مجال البيع هو الأفضل من حيث جدواه.

وفى الحقيقة، إن لكل من الأسلوبين مزاياه وعيوبه. وعموما إن أهم المزايا المرتبطة بالتدريب المركزى هى كما يلى:

- توفر الخبرات والكفاءات والمؤهلات المتخصصة داخل المركز والتى يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر.
- التدريب فى المركز الرئيسى يوطد العلاقات بين مندوبى البيع للشركة الواحدة.
- كما أن التدريب المركزى يساعد على رفع الروح المعنوية لمندوبى البيع لأنهم سوف يجتمعون مع رؤسائهم مباشرة.

ورغم تلك الميزات، إلا أن التدريب المركزى يعانى من العيوب التالية:

- تتحمل الشركة كلفة عالية.
- مدة التدريب فى المركز غالبا ما تكون قصيرة وبالتالى، فإنها لا تتيح فرصا كافية لمندوب البيع لفهم المادة التدريبية لأنهم واقعون تحت ضغط الوقت.

أما التدريب اللامركزى فإن له مزايا عدة منها:

- يحمل الشركة كلفة أقل لأن مندوبى البيع يبقون فى الميدان وبهذا توفر الشركة مصروفات التنقل والإقامة.
- كما يتيح وقتا كافيا أما مندوبى البيع للاستفادة من التدريب النظرى والعملى.

وعلى الرغم من تلك الميزات، إلا أن التدريب اللامزكرى يعانى من:

- عدم توفر الوقت اللازم لمشرفى الميدان للتدريب، لأن وقتهم غالبا ما يكون مراكزا على الرقابة على مندوبى البيع لأن هذا عملهم الأساسى.

- وحتـى لـو توفـر الـوقت، فقـد لا يكـون مـشرفوا الـميدان مؤهلين بخبرات وقـدرات تدريبـية كافـية لتنفـيذ البرامج التدريبية بكفاءة. إجمالا: ولجعل الـتدريب أفـضل ما يمكن، فإن بعض المؤسسات تجمع الأسلوبين معا. أى الـتدريب فـى المركز والتدريب فى الفروع، لأن هذا الأسلوب يعظم ميزات المركـزية واللامركـزية فـى الـتدريب. كما أنه يخفف من حدة الانتقادات والعيوب الموجهة لكل منهما على انفراد.

من يقوم بالتدريب؟

عمليا، هنالك ثلاثة أنواع رئيسية لمن يقومون بالتدريب" المدربين" وهم المدراء التنفيذيين فى المؤسسة والمستشارين. ومدربين من الخارج، أى أن واحدا من هؤلاء أو مزيجا منهم يمكن أن يستخدم بنجاح فى البرنامج التدريبى. وليس غـريبا أن نجـد العديـد مـن الشركات تستخدم هذه الجهات فى التدريب ولكن كل جهة بحسب الهدف من قيامها بالتدريب والاختلاف فى نوعية المتدربين. فـتدريب مندوبـى البـيع الجـدد يخـتلف عن تدريب مندوبى البيع القدامى من حـيث احتـياجات كـل جهـة مـنهم إلى موضـوعات معينة ويقوم بتدريبهم نوع خاص من المدربين.

والـذى يجب التأكيد عليه هنا هو المدربين ومراعاة الدقة فى اختيارهم للقـيام بهـذه المهمة، فسواءا كـان المـدرب مـن الـداخل أو الخارج تعتبر الخبرة العالـية فـى التدريب من أبرز الأولويات والمؤهلات للمدرب الناجح، فأن يتصف المـدرب بـبعض المهـارات الفنـية فى التدريب ومهم جدا فى نجاحه فى مجال الـتدريب وأهـم مـن أن يكون على معرفة بالموضوع، لأن موضوع التدريب يمكن تعلمه لكن فن التدريب والمهارة فيه لا يمكن تعلمها بل تكتسب بالخبرة.

والآن سوف نتحدث بالتفصيل عن المدربين الذين يمكن استخدامهم فى التدريب:

١- المدراء التنفيذيين

يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية فى هذه المؤسسة ويشغلون وظائف إدارية فيها كمندوبى البيع المميزين والعاملين فى الميدان، ومديرو المناطق البيعية، أو قد يقوم بالتدريب مديرو المبيعات الذين لهم سلطات مباشرة على جميع القوى البيعية فى المؤسسة الأم.

ومع أن هؤلاء يفتقرون إلى الخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب، إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمؤسسة تتمثل فى الجوانب الفنية فى برنامج التدريب من خلال عرض خبرتهم فى المؤسسة وسياساتها، وبرامجها، ومنتجاتها، وظروفها، إضافة إلى أنهم يوفرون جزءا من تكاليف التدريب.

٢- المستشارين من داخل الشركة

تقوم بعض شركات بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها، حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية؛ أى لاسلطات لهم على مندوبى البيع المتدربين، أو يمكن أن يكون هؤلاء المدربون المستشارون من الأقسام الأخرى فى الشركة من إدارة الأفراد، من إدارة الإنتاج، أو الإدارة العليا، أو من أقسام الأعمال المكتبية، من إدارة التسويق، أو من الأقساط الفنية... الخ. كما قد يمكن استخدام المدربين من الصنف الثانى فى حالة البرامج التدريبية والتى يكون الغرض منها تعريف مندوبى البيع الجدد بالمؤسسة وأقسامها وأهداف هذه الأقسام أو لتعريف مندوبى البيع ببعض الخصائص الفنية العامة عن المنتجات أو السياسات السعرية.

أما بالنسبة للمدربين من الصنف الأول والذين يتم تعيينهم للقيام بالمهمات التدريبية... فهم الأفضل للاستخدام فى تنفيذ البرامج التدريبية من الصنف الثانى، لأن المدربين من أقسام وإدارات الشركة قد لا يكونون مؤهلين للتدريب وإن كانوا على معرفة بالشركة، وسياساتها وأهدافها ويملكون بعض الخبرات الفنية التى قد تسهم فى تحسين أداء مندوبى البيع.

وقد تحقق الشركة من تعيين مدربين لإدارة البرامج التدريبية بعض المزايا التى منها إعداد برامج ناجحة. إعداد مواد تعليمية وفنية. تقييم الكفاءات واكتشاف نقاط الضعف فيها وتجديد للتدريب ومجالاته، ولكن رغم هذه المزايا إلا أنه لاستخدام هؤلاء المدربين بعض العيوب والتى تتمثل فى أنهم لا يملكون السلطة الكافية لمارستها على المتدربين.

٣- المدربون المتخصصون من الخارج

فى الكثير من الدول مراكز تدريبية متخصصة فى تدريب مندوبى البيع للمؤسسات والشركات العاملة داخلة الكيان الأقتصادى لهذه الدول، فبعض هذه المراكز قد يكون متخصصا فى التدريب العام لمندوبى البيع، والبعض الآخر قد يكون متخصصا فى برامج تدريبية محددة مثل التدريب الفنى لمندوبى البيع كالتدريب على العروض، التغلب على الإعتراضات، إبرام صفقات البيع وغير ذلك.

متى نقوم بالتدريب؟

عمليا، هنالك وجهتى نظر حول توقيت تنفيذ البرامج التدريبية وكما يلى:

أما وجهة النظر الأولى فيحملها بعض مديرو المبيعات التنفيذيين الذين يعتقدون أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول مندوبى البيع ميدان العمل البيعى الفعلى، خاصة بالنسبة للجدد وحديثى التخرج منهم . حيث إن مندوبى البيع الجدد يجب تدريبهم مسبقا لتأهيلهم للعمل فى الميدان، فهم لا يحتاجون فقط إلى التدريب على بيع السلعة وتعريفهم بطبيعة أهداف الشركة بل يحتاجون إلى أساليب فنية فى البيع. وقد يستغرق وقت تدريب هؤلاء الباعة على الأقل بضعة أسابيع ولغاية سنة قبل توجههم إلى ميدان العمل الفعلى.

أما وجهة النظر الثانية فتقول إن تدريب مندوبى البيع يجب أن يكون بعد مرور فترة من التحاقهم الفعلى بالعمل البيعى فى الميدان وذلك تمهيدا

لاكتشاف نواحي الضعف والمشاكل التي يعانون منها، وبالتالي تصميم برنامج أو برامج التدريب اللازمة لإكساب هؤلاء المهارات والقدرات البيعية التي يفتقرون لها، وعلى سبيل المثال، قد تجد أن بعض شركات التأمين على الحياة تطلب من مندوبي البيع الجدد القيام ببيع عدد معين من بوالص التأمين قبل إدخالهم في برامج تدريبية معينه، لذا فيمكن أن يتم تدريبيهم على دفعات بحيث يطلب بعد كل برنامج تدريبي منهم التوجه إلى الميدان، ثم يعودون إلى برنامج تدريبي آخر وهكذا حتى نصل بهم إلى المستوى المطلوب من الكفاءة في مجال بيع بوالص التأمين.

والحقيقة أن للتدريب بعد فترة من التحاق مندوبي البيع بالعمل البيعي في الميدان فلسفة معينة تأخذ في الحسبان جوانب تعليمية وجوانب إدارية. فمن وجهة النظر التعليمية فإنه قد يكون من الأسهل تدريب مندوبي البيع بعد أن تكون لهم تجربة فعلية في مجال البيع بعكس أولئك الذين لا يملكون هذه التجربة. فمندوب البيع الذي يواجه مشاكل في الميدان يكون تواقا ومتحفزا لمعرفة كيفية التعامل مع هذه المشاكل، فمندوب البيع الذي يواجه صعوبة إقناع الزبون بالشراء لأن السعر مرتفع يكون متحفزا لمعرفة الأساليب أو الأسلوب المناسب لمعالجة ومواجهة هذا الاعتراض. أما من وجهة النظر الإدارية، فمندوب البيع الضعيف في مجال البيع سوف يفشل بالتأكيد إذا ما استمر بالبيع دون تدريب، فعن طريق ممارسة مندوبي البيع الجدد التجربة البيعية في السوق أولا، يستطيع مدير المبيعات أن يقرر ما مقدار ونوع التدريب اللازمين لتطوير مهارات وقدرات هؤلاء المتدربين.

أما فيما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي فهذا يعتمد على نوع البرنامج التدريبي والأهداف التي يتضمنها والمحتويات التي يدور حولها، ونوع المتدربين، ومكان التدريب، والتكاليف التي يحتاجها..... إلخ.

هذا وتقدم إلى عزيزي رجل البيع قائمة بالمهارات التي يجب التأكد من توافرها في رجل البيع .

وفيما يلى قائمة بالمهارات والمعارف التى يجب أن تتوفر فى رجال البيع

المعارف	المهارات
• معرفة بالمنتجات المصرفية التى يقدمها الفرع والبنك للعملاء.	• مهارة الملاحظة
♦ معرفة بخصائص ومميزات كل منتج	♦ مهارة الإصغاء
♦ معرفة بالفوائد والمنافع التى يستفاد منها العميل.	♦ مهارة العرض والتقديم للمنتجات .
♦ معرفة بدورة إجراءات المنتج.	♦ مهارة التحاور مع العملاء
♦ معرفة بالشروط والسياسات الخاصة بالعميل فى الفرع وللمنتجات.	♦ مهارة توجيه الأسئلة واستقطاب المنتج.
♦ معرفة الموظفين ذات العلاقة ببيع المنتجات واستكمال الإجراءات	♦ مهارة الإحالة.
♦ معرفة بالعملاء ومراكزهم المالية .	♦ مهارة تحديد احتياجات العميل.
♦ معرفة بالمنافسين.	♦ مهارة التكيف مع أنماط العملاء.
♦ معرفة جيدة بخصائص السوق وحالته	♦ مهارة الرد على الشكاوى واعتراضات العملاء.
♦ معرفة بأهداف البيع والتسويق بالفرع.	♦ مهارة التفاوض البيعى.
♦ معرفة بكتابة التقارير البيعية التى تطلب منه.	♦ مهارة استمرارية العلاقة مع العميل
♦ معرفة بالمزيج التسويقى	♦ مهارة خدمة ما بعد البيع ومتابعة العميل.
♦ معرفة بالحاسب واستخدامه فى مجال البيع.	♦ مهارة استخدام الهاتف والحاسب.
♦ معرفة بأساليب ممارسة عملية البيع والفنون المتعلقة بها.	♦ مهارة تخطيط البرامج البيعية.
♦ معرفة بدوره فى خدمة العملاء وبشكل مميز.	♦ مهارة دراسة السوق وتحديد العملاء.
	♦ مهارات إحصائية وتخطيطية
	♦ مهارات تتعلق بالزيارة والاجتماع مع العملاء

بالإضافة للقائمة السابقة نجد أن هناك أمور أخرى ينبغى توفرها فى رجال البيع تتعلق بالشخصية وطريقة الحديث ونطق الألفاظ والمظهر العام وأمور تتعلق بآداب الزيارة والمجاملة والكياسة والتكتم والسرية وغيرها من الأمور ذات الأهمية والعلاقة بعمل رجال البيع.

ماذا يستفاد من قائمة المعارف والمهارات السابق إيضاحها:

إن الاستفادة الأولية هى معرفة مدير المبيعات بالأشياء التى يجب أن تتوفر فى وظيفة رجال البيع لديه وهذا يمكن أن يساعده فى عمل وصف وظيفى كما يستفاد منها فى حصر الآتى:

١- ما هى المعارف غير المتوفرة لدى رجال البيع الذين سينفذون خطة المبيعات.

٢- ما هى المهارات التى يحتاجون إليها لاستخدامها فى عملية البيع وزيارات العملاء ومن خلال هذا الحصر يستطيع تحديد احتياجاتهم وتوزيعها إلى جزءين:

١- ما يمكن تغطيته عن طريق التدريب.

٢- ما يتم تغطيته عن طريق آخر غير التدريب (أسلوب الإدارة، التحفيز....)

فيما يتعلق بالجزء (١) وهو الخاص بنواحى القصور والذى يتم علاجه بالتدريب نجد أنه يساعد مدير المبيعات وهو المسئول عن تدريب فريق البيع في تحديد ما هى النواحى المطلوب تدريب رجال البيع عليها وبالتالى تساعد كثيراً فى:

١- تقليل التكاليف حيث سيتم توجيه المتدرب "رجل البيع" إلى الموضوعات ذات العلاقة بنواحى القصور فى الأداء.

٢- استثمار الوقت بشكل أفضل لأن توجيه رجل البيع للتدريب على موضوعات معينة ومحددة وهادفة يعنى تقليل فى التكاليف من ناحية وتقليل الوقت وهذا ينعكس على ترجمة مالية.

٣- تحسين الأداء وعلاج القصور حيث أن هدف التدريب واضح.

٤- إمكانية متابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب وذلك لأن مدير المبيعات شارك فى صياغة الأهداف التدريبية لرجل البيع ومن ثم يمكن ملاحظة أدائه بعد نهاية فترة التدريب ومدى تأثير التدريب على أداء البيع والإنتاجية.

أشكال التدريب لرجال البيع:

يأخذ التدريب فى مجال البيع عدة أشكال هى:

١- التدريب فى موقع العمل:

حيث يعد للمتدرب برنامج تدريب محدد المدة ومحدد الأعمال التى سيتم التدريب عليها وأيضاً المشرف على التدريب وسيناريو التدريب أو الأدوار التى سيتدرب عليها وفى هذا التدريب يكون المتدرب قريب المشرف على عملية التدريب بالفرع أو موقع العمل ليتعرف على ويكسب المهارات من خلال ملاحظة الأداء أو القيام بتجربة العمل بنفسه وتصحيح أدائه حتى يتمكن من القيام بالعمل بشكل سليم و علاج نواحى الضعف فى الأداء.

٢- أصطحاب المتدرب عند زيارة العميل:

إذا كان هناك حاجة لملافاة نوحى القصور وكسر حواجز الخوف لدى رجل البيع من أداء زيارة لأحد العملاء يمكن اصطحابه مع المسئول لمشاهدة وملاحظة المراحل التى مرت بها الزيارة من الإعداد للزيارة ثم أثناء الزيارة حتى بعد الزيارة وذلك على الطبيعة حيث يتمكن المتدرب (رجل البيع) من اكتسابه مهارة مقابلة العميل وكيف دار الحديث عن موضوع الزيارة وفى نفس الوقت ينكسر حاجز الخوف لديه ويكتسب الثقة والشجاعة لمقابلة العملاء والتحاور معهم.

٣- لعب دور رجل البيع والعميل:

يعتبر هذا الشكل من أشكال التدريب وسيلة هادفة لاكتساب المتدرب بعض المهارات المحدودة والتى يجد لديه قصورا أو ضعفا فى تلك المهارات وهنا يمكن الاستعانة بكاميرا فيديو لتصوير المشاهد والأدوار التى يقوم بها رجل

البيع حيث تساعد المتدرب على ملاحظة آدائه وتعديلاته بإعادة عرض التصوير مرة أخرى وما نود التأكيد عليه أن التخطيط المسبق عن طريق وضع سيناريو محكم لتمثيل الأدوار بالشكل السابق عرضه من الأهمية بمكان لتعظيم الاستفادة من التدريب.

تنفيذ البرنامج التدريبى

وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج فى صورتها النهائية ويتضمن ذلك:

أ- توقيت البرنامج أى تحديد موعد بداية ونهاية البرنامج وإعداد الجدول الخاص به.

ب- إعداد مكان البرنامج ويتضمن ذلك اختيار المكان وتصميم طريقة جلوس المتدرين وتحديد المستلزمات التدريبية

ج- تجهيز المطبوعات وتتضمن هذه الخطوة طباعة المادة العلمية وتوزيعها على المتدربين.

د- الاتصال بالمتدربين وكذا المدربين.

تقيم برامج التدريب والمتدربين

يعتبر تقييم البرنامج التدريبى نشاط مستمر ومتجدد من المعلومات يضمن تحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب عن طريق المقارنة بين المستوى الفعلى والمستوى المستهدف ويتأثر بمدى الدقة فى التنفيذ ومدى اقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

وتمر عملية التقيم هذه بثلاث مراحل:-

أ- تقيم التدريب فى مرحلة التخطط:

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين عن الإدارات والأقسام التى أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء لقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل

مشاركتهم العلمية بحيث تأتى متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب- تقييم التدريب أثناء العمل[1]

وهنا تتخذ عملية التقيم اشكالا متعددة منها:-

١- التقرير اليومى عن حضور وغياب المتدربين.

٢- التقرير اليومى عن متابعة المدربين وتوافر المساعدات التدريبية.

٣- التقرير اليومى الذى يعده كل مدرب عن مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم وأسئلتهم.

٤- استمارة تقييم البرنامج الذى يعدها المتدربون والتى توضحها آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغير.

---

[1] النماذج المرفقة مستوحاة من الموسوعة الإسلامية- مرجع سبق ذكره ص ٤٦٠- ٤٦٤.

تقرير يومى عن انتظام

المتدربين

إدارة

التدريب...

اسم البرنامج..........الفترة من / /١٩٩ إلى / / ١٩٩

الموظف المختص...

أسماء المتغيبين عن حضور حلقات البرنامج يوم / / ١٩

رقم	الاسم	القسم/ الإدارة	أيام الغياب الإجمالية	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				

(ملحوظة : يستوفى هذا النموذج فى نهاية البرنامج التدريبى) توقيع مشرف البرنامج

تقرير المتابعة اليومى عن برنامج

تاريخ التقرير   /   /١٩٩

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
١	عدد المتدربين	•	
٢	عدد المتخلفين اليوم	•	
٣	إجمالى الحاضرين	•	
٤	اسماء القائمين بالتدريب	•	
٥	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟	متوافرة/ غير متوافرة	
٦	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟	كاف/ غير كاف	
٧	هل هناك اراء أو طلبات للمتدربين	•	
٨	مدى التجاوب مع المدرب	•	

ملحوظات أخرى:

١-..

٢- ....

٣-..

٤-...

(ملحوظة/ يستوفى النموذج فى نهاية اليوم المدربى) توقيع مشرف البرنامج

تقرير المدرب اليومى

عن برنامج...

إدارة:..

اسم المدرب:..............................وظيفة المدرب:...................

موضوع الحلقة التدريبية:..............تاريخ الحلقة التدريبية:........

١- الوقت المخصص للموضوع: • كاف • غير كاف

٢- تمت تغطية الموضوع: • تغطية كاملة • تغطية جزئية

٣- أساليب التدريب المستخدمة
- محاضرة.
- مناقشة نموذج تطبيقى.
- مناقشة حرة
- تمثيل اداور
- مباراة

٤- انفعال المتدربين بالموضوع: • انفعال كامل • انفعال جزئى • لا انفعال

٥- إقبال المتدربين على المناقشة • اقبال كبير • اقبال متوسط • لا مناقشة

٦- الاسئلة التى أثارها المتدربون
- لاستيضاح نواحى نظرية الموضوع
- لطلب أمثلة عملية.
- لتبين القابلية للتطبيق.
- للاعتراض على الفكرة

٧- التزام المتدربين بحدود الموضوع: • التزام تام • التزام جزئى • لا التزام

٨- اقتراحات المتدربين: • مناقشة الموضوع مرة أخرى
- مناقشة موضوعات مكملة (ما هى؟)
- إلغاء الموضوع من البرنامج

٩- توصيات المدرب:

....

....

استقصاء المتدرب

عن برنامج : ....

إدارة : ....

شركة : ....

أسم المدرب : ....وظيفة المدرب : ....

موضوع الحلقة التدريبية : ....تاريخ الحلقة التدريبية : ....

١- مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك :

• مناسب تمام •مناسب إلى حد •غير مناسب

٢- مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع

• كاف تماما •أقل من اللازم • أطول من اللازم •وضح الأسلوب الأنسب

٣- مناسبة أسلوب التدريب فى الموضوع :

• مناسب تماما •غير مناسب •مناسب إلى حد ما •وضع الأسلوب الأنسب

٤- مدى الالتزام المتدرب بحدود الموضوع :

•التزام تام •التزام جزئى • غير ملتزم

٥- مدى كفاية المادة العلمية :

• كافية تماما •كافية جزئيا •غير كافية • وضح المواد العلمية المطلوبة.

٦- تقيم المواد العلمية

• نظرية جافة • نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع

• تطبيقية تشرح الواقع كما هو

• أساس نظرى جيد مع تمثيل من الواقع

٧- درجة تجاوب الزملاء :

• تجاوب تام •تجاوب جزئى •لا تجاوب

٨- وقت استلام المادة العلمية :

• قبل المحاضرة بوقت كاف للاطلاع عليها.

• قبل المحاضرة بوقت غير كاف للاطلاع عليها.

• أثناء المحاضرة

• لم تسلم بعد.

٩- مكان البرنامج:

• ملائم تماما • ملائم نسبيا • غير ملائم

١٠- توقيت البرنامج:

• ملائم تماما • ملائم نسبيا • غير ملائم

ما هو المكان والتوقيت الملائم:..

١١- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج:........................

جـ- تقيم التدريب بعد التنفيذ

وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية فى نوعين رئيسين:-

أ- التغيرات فى مستوى المهارة والمعرفة أى القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.

ب- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به فى عمله من زملائه ورؤساء وعملاء.

أجـور رجال البيع

ما هو الأجر.......؟

هـو المقابـل المـادى الـذى يستحقه العامل من صاحب العمل فى مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.

وما هو الأجر العادل.......؟

هـو ذلـك المقابـل المـادى الـذى تعرضـه الإدارة ويقبله العمال فى سوق العمل الحرة.

ما هى مكونات الإجر [1] ...؟

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:-

أ) الأجر النقدى

وهـو يتمـثل فـى المقابـل الـنقدى الذى يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين:

١- الأجر الثابت

وهـو المـبلغ الـذى يدفـع عـن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع فى المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدى ثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية.

٢- الأجر المتحرك

وهـو ذلـك المقابل النقدى الذى يرتبط فى قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التى يشملها ذلك الأجر ما يلى:-

أ- البدلات التى تدفع نتيجة لتحمل أعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل.

ب- الأجور الإضافية التى تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.

---

[1] د. صلح الدين عبد الباقى- إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية - مرجع سبق ذكره ص ٢٢ وما بعدها.

ج- المكافآت التشجيعية نتيجة للأعمال الخلاقة التى تحقق فائدة مادية و أدبية للمنظمة.

د- الأرباح التى تدفع للعاملين.

٣- الاستقطاعات

وهى ذلك الجزء النقدى الذى يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.

ب) المزايا العينية

هى الأعباء المالية التى تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

ما هو معدل الأجر....؟

هو علاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع لها ويمكن تمثيل هذه العلاقة بيانياً عن طريق منحنى التحويل للأهمية النسبية للوظيفة ويمكن استغلال هذه المنحنى فى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة :

ما هو هيكل الأجور........؟

إذا ما تم تجميع الوظائف المتشابه أو المتقاربة فى قيمها النقدية فى شرائح تكون لدينا ما يعرف باسم هيكل الاجور وذلك مع ملاحظة أن اساس تجميع الوظائف فى درجات مالية يختلف باختلاف طريقة التقيم المتبعة كالاتى:-

١) حالة استخدام طريقة الترتيب

يكون الترتيب حسب أهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة

٢) فى حالة طريقة التصنيف

تتم العملية تلقائيا حسب المقياس المستخدم

٣) فى حالة طريقة النقط ومقارنة العوامل

تمثل هذه الطرق، الطرق الأكثر شيوعا عند وضع هيكل الأجور حيث يتم إنشاء هيكل الأجور :-

طرق التعويض والمكافأة للرجال البيع[1]

إن نظام المكافآت يتضمن العديد من الطرق والأدوات التى يمكن للشركة الاختيار من بينها واستخدامها كمكافأة لمندوبى البيع، وأن أكثر هذه الطرق شيوعا واستخدامات هى:

١- طريقة الراتب الشهرى: مبلغ ثابت مقابل العمل خلال فترات زمنية شهرية محددة.

٢- طريقة العمولات: إعطاء مبلغ متغير يعتمد على حجم المبيعات أو أداء عمل معين وحسب الاهداف الموضوعة.

٣- الجمع بين الطرق المختلفة.

وفيما يلى شرح لهذه الطرق من حيث مزاياها ومحدداتها:

١- طريقة الراتب الشهرى (أو أى فترة زمنية أخرى) الثابت

الراتب عبارة عن مكافأة مادية مباشرة تدفع لمندوب البيع عن أدائه لواجبات معينة خلال فترة زمنية محددة، قد تكون أسبوع، شهر، أو سنة. أما طريقة دفع الراتب فتختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن بعض المؤسسات تدفع الراتب على دفعات، أما البعض الآخر فيدفع الراتب فى نهاية الفترة. وعلى أية حال فالدفع (الراتب) فى هذه الحالة يكون عن فترة زمنية ولا يكون عن إنجاز محدد فى العمل أما الراتب فيعتبر العنصر الثابت فى نظام المكافآت لمندوبى البيع، بمعنى أن مندوب البيع يتلقى راتبا ثانيا (دوريا) فى نهاية كل فترة وبالمستوى نفسه نظير قيامه بمهمات بيعية خلال تلك الفترة.

---

[1] د. محمد عبيدات وآخرون- مرجع سبق ذكره ص ١٦٩ وما بعدها.

مزايا الراتب الثابت

أن تقاضى مندوب البيع راتبا ثابتا فى نهاية كل فترة زمنية غالبا ما يعتبر شيئا ذا قيمة لتحقيق الأمن والاستقرار الذى ينشده مندوبى البيع من الوظيفة. وكذلك فإن الراتب الثابت يعنى استقرار فى مدخولات مندوب البيع باستمرار دون وجود أى تذبذبات كما هو الحال فى نظام الدفع بالعمولات.

عمليا، يؤدى ضمان الدورية فى الدفع إلى الاستقرار كما أنه يعمل على بناء الولاء الذى تنشده المؤسسة، لأن فى ذلك تحقيق مستوى من الرضى بين مندوبى البيع، خاصة الجدد ذوى الخبرات القليلة، ومندوبى البيع الذين يتقاضون راتبا ثابتا دوريا حيث يكون معدل دوران ا لعمل بينهم أقل من أولئك الذين يحصلون على مكافآتهم من خلال نظام العمولات. كما أن مندوبى البيع الذين يتقاضون راتبا ثابتا يشعرون أن الشركة جزءا منهم وهم جزءا منها بخلاف شعورهم أن لهم عملا خاصا بهم إذا كانوا يحصلون على عمولات فقط.

أما بالنسبة للشركة، فإن إدارة المبيعات يمكن أن تستخدم الراتب الثابت كوسيلة لتوجيه نشاطات مندوبى البيع المختلفة نحو الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها بصورة أفضل من أى وسيلة دفع أخرى، فما دام مندوبى البيع يحصلون على راتب ثابت فليس مهما من وجهة نظرهم أى عمل سيطلب منهم القيام به. والسبب فى ذلك أن مندوبى البيع هؤلاء غير مهتمين بتحقيق أرقام محددة من مبيعات فى وقت قصير. إذ ليس هناك حاجة إلى مزيد من الضغط على هؤلاء فى المجال البيعى.

المحددات والمشاكل الإدارية فى نظام المكافأة بالراتب الثابت:

تكتنف طريقة الدفع بالراتب العديد من المحددات والمشكلات الإدارية. وأحد هذه المحددات يتمثل فى الاعتراض على الراتب، لأنه لا يؤدى إلى استثارة جهود مندوبى البيع لبذل المزيد منها فى مجال النشاط البيعى. وهذا صحيح فعندما ننظر إلى الأمر من زاوية العمولات والعلاوات، يمكن عن

طريق هذه الأدوات فى الدفع زيادة حماس مندوب البيع لبذل المزيد من الجهد ليحقق المزيد من المدخولات بعكس الراتب الثابت. وأحد المحددات الأخرى يتمثل فى أن الراتب الثابتة فيه نوع من التباين والتحيز فى الحكم على الأداء وبالتالى عدم تحقيق العدالة. كما أن هناك مشكلة إدارية تتضح عندما يتم حساب المكافأة دون النظر إلى التفاوت فى الكفاءات بين مندوبى البيع. بمعنى أن الراتب الثابت لا يراعى الفروق الفردية بين مندوبى البيع فهم سيان من حيث الكفاءة والأداء. أما العيب الأخر فى طريقة الراتب الثابت فيتمثل فى أن هذا النوع من الدفع يمثل تكلفة ثابتة، وليس هناك علاقة مباشرة بين هذا الراتب الثابت وبين حجم المبيعات المتحقق، فعندما ينخفض حجم المبيعات، فإن هذا الراتب يشكل عبئا على الشركة لا مبرر له لأن الكلفة المادية المدفوعة من قبل الشركة قد لا يرتبط بها اية عوائد مقبولة.

متى يستخدم الراتب الثابت؟

بشكل عام، فإن الراتب الثابت يمكن استخدامه، بل يفضل استخدامه، عندما تزيد الشركة ما يلى:

- تحقيق توازن جيد فى العمل البيعى.
- حينما تكون قادرة على الإشراف وحفز مندوبى البيع بصورة ملائمة.

ولكن هناك حالات خاصة ومحددة يكون فيها استخدام الراتب الثابت مفضلا، هذه الحالات هى:

١- عندما يكون مندوبى البيع الجدد (سواء ذوى خبرة أو حديثى التخرج) فى برنامج تدريبى معين. أو عندما يكون مندوبى البيع حديثى التعيين ولا يستطيعون القيام ببيع حجم كاف من المبيعات للحصول على عمولات أو علاوات.

٢- عندما تريد الشركة دخول منطقة جغرافية بيعية جديدة، أو عندما نريد بيع سلعة جديدة ضمن خط منتجات قائم أو خط منتجات جديد.

٣- عندما يتم استخدام مندوبى بيع يعملون كمجموعة واحدة فترة زمنية من أجل البيع لعميل وحد.

٤- عندما يقوم مندوبى البيع ببيع سلع ذات طبيعة فنية عالية، وتتطلب فترة زمنية، وتحتاج لمفاوضات، وخدمات.

٥- عندما يقوم مندوبى البيع بمهمات خاصة (ترويجية لبناء سمعة المشروع) ولا ينتج عن هذه المهمات مبيعات بصورة مباشرة.

٢- طريقة العمولات الثابتة:

طريقة العمولات الثابتة تعنى إعطاء دفعات دورية مرتبطة بأداء مندوب البيع أى بمقدار ما يحقق من قيمة أو كمية مبيعات وذلك دون أن يكون للوقت أى اعتبار فى تحديد مقدار هذه العمولة. فالعمولة إذن مرتبطة بوحدة الإنتاجية لمندوب البيع (قيمة مبيعات أو كمية مبيعات)، بعكس الراتب الثابت فهو مرتبط بوحدة الوقت . كما أن العمولة عادة تعتمد على العوامل التى يستطيع مندوب البيع السيطرة عليها فى الميدان البيعى،كما أن العمولة تحتوى على ثلاث عناصر كما يلى:-

أ - الأساس الذى تحسب فى ضوءه- وهل قيمة المبيعات بالجنيهات أو كمية المبيعات بالوحدات؟

ب - نقطة البداية فى العمولات.

جـ - معدل العمولة، أى مقدار القيمة المدفوعة لوحدة الإنتاجية،كأن نقول مثلا ٥٪ عن كل ١٠٠ جنيها قيمة مبيعات، أو ١٠٪ عن كل ١٥٠ جنيها قيمة مبيعات، أو (٢٠) جنيها عن بيع ٥٠ وحدة سلعة.

ونظام العمولة الثابتة قد يتضمن أولا الموافقة على المزيد من المكافآت فى حال التقدم المستقبلى لمندوبى البيع، وأيضا قد تدفع الشركة بدل التنقل لمندوبى البيع بصورة منفصلة أو يمكن تعديل معدل العمولة ليشمل التنقلات ويتولى مندوبى البيع دفع مصاريف التنقل بأنفسهم.

والحقيقة أن مزايا طريقة الدفع بالعمولة هى من عيوب الدفع بالراتب الثابت، ومزايا الراتب الثابت هى من عيوب طريقة الدفع بالعمولة.

مزايا الدفع بالعمولة:

١- وسيلة رقابة على جهود مندوبى البيع، بمعنى كلما زادت جهود مندوبى البيع لتحقيق أكبر إنجاز زادت العمولات التى يتقاضونها،وبالتالى يحقق المزيد من الإيرادات لمندوبى البيع.

٢- من جهة نظر مندوب البيع يعتبر الدفع بالعمولة وسيلة عادلة ومنصفة لمندوبى البيع ذوى الكفاءات وذلك لأنها تميزهم عن غيرهم.

٣- تعطى درجة من الحرية لمندوب البيع فى إدارة نشاطه البيعى.

٤- من وجهة نظر الشركة، الدفع بالعمولة، له علاقة بتكاليف المبيعات، فانخفاض المبيعات فى ظروف معينة لا يحمل الشركة تكاليف بيع ثابتة كما هو الحال فى الراتب الثابت.

عيوب الدفع بالعمولة

١- عدم انتظام الدخل بالنسبة لمندوب البيع خاصة إذا ما تم النظر إلى هذه الوسيلة من خلال الدورات التجارية والظروف الاقتصادية (كساد، رواج).

٢- قد يهمل مندوبى البيع بيع السلع الصعبة ويركزون على السلعة السهلة للحصول على العمولة.

٣- ضعف سيطرة المشروع على مندوبى البيع وعدم إمكانية إحكام الرقابة عليهم.

٤- تعرض مندوب البيع لكافة مخاطر البيع.

٥- هناك احتمال بأن يقوم مندوب البيع بالضغط على العملاء بطريقة لاتتفق والأساليب الإقناعية مما يضر بسمعه المشروع.

متى تستخدم العمولة الثابتة:

تستخدم العمولة فى الحالات التالية:

١- عندما تكون الشركة تواجه صعوبات مالية ولهذا تربط المكافأة بالبيع.

٢- عندما ترغب الشركة بذل مزيد من الجهود فى حالة معينة لزيادة المبيعات.

٣- عندما لا يكون بمقدور الشركة توفير مشرف مبيعات ميدانى كفء، تستخدم طريقة العمولة لتحقيق مزيد من المبيعات وأهدافها.

٣- مزيج من نماذج وطرق مختلفة:

عمليا، تستخدم العديد من الشركات مزيجا من طرق المكافأة لتحقيق مجموعة من الأهداف التى يصعب تحقيقها من جراء استخدام طريقة واحدة كما لاحظنا عند الحديث عن الراتب والعمولات. كما يمكن مكافأة مندوبى البيع فى هذه الحالة باستخدام مزيج من الوسائل وعلى النحو التالى:

- راتب ثابت+ عمولة + علاوة معينة.
- عمولة + حساب جارى مضمون.
- عمولة + علاوة.
- أو المشاركة فى الأرباح.
- أو دفع النفقات المترتبة على تنقل وسفر مندوب البيع، أو قد تكون هذه المصاريف متضمنة فى الراتب أو العمولة.....الخ.

دفع النفقات المترتبة على سفر وتنقل مندوبى البيع:

بعض الشركات تقوم بدفع نفقات البيع مثل التنقل والسفر والإقامة بأسلوب منفصل عن أية طريقة أخرى من طرق المكافأة، والبعض الآخر يتضمن هذه المصاريف فى الطريقة المستخدمة فى المكافأة من بين الطرق سابقة الذكر.

٤- المكافآت المادية وغير المباشرة:

هناك مجموعة من أدوات المكافأة تتخذ الصفة المادية ولكنها كالطرق السابقة، تستخدم اليوم بصورة فعالة فى تحقيق الأمن والاستقرار لمندوب البيع

وذلك انسجاما مع الدور الإجتماعي الذى تضطلع به المشروعات فى الوقت الحاضر، ومن خلال هذا التوجه يدرك مدير والمبيعات أن هذه المكافآت تلعب دوار فاعلا فى الوصول إلى الأهداف المرسومة لإدارتهم.

وتتخذ هذه المكافآت بشكل عام أسلوبين: **أما الأسلوب الأول** فيرتبط بإعطاء مكافآت غير مادية مثل التقدير وشهادات الشرف، وفرص الترفيه، حيث تساعد هذه الطريقة مندوبى البيع فى رفع الروح المعنوية لديهم وتزيد درجة الانتماء للشركة. **أما الأسلوب الثانى** من المكافآت فهو المكافآت غير المباشرة مثل التأمين على الحياة، التأمين الصحى، الإجازات المدفوعة، الرحلات الترفيهية، التعليم،............الخ.

إن هذه المكافآت المادية غير المباشرة تلعب دورا فاعلا فى تحقيق الاستقرار والأمن لمندوب البيع مما يكون له أطيب الأثر على سلوكه فى الميدان وبالتالى فإنه يبذل أقصى جهد لديه ومما يحقق الأهداف البيعية للشركة ولمندوب البيع فى آن واحد.

كما تلعب المكافآت المادية غير المباشرة دورا هاما فى جذب واستقطاب مندوبى البيع المؤهلين والمتمرسين للشركة التى تنتهج هذا الأسلوب، مما يكون له أثر فاعل على الإنتاجية فى مجال البيع لهذه الشركة، وكذلك لهذه المكافآت دور مهم فى بناء الولاء للمؤسسة.

العوامل المؤثرة فى اختيار نظام المكافآت

هناك مجموعة من العوامل تؤثر بصورة مباشرة على توجه الشركات نحو أى الطرق أفضل فى مكافأة مندوبى البيع، وهذه العوامل يمكن توضيحها فيما يلى:

١- طبيعة السوق وقناة التوزيع المستخدمة هل هو سوق تنافسى؟ أو احتكار؟ أو سوق قلة أم ماذا؟ كما يتأثر نظام المكافآت بعوامل اقتصادية واجتماعية، سوق واسعة، سوق ضيقة (سوق مستهلكين نهائيين أو سوق مشترين

صناعيين) أما بالنسبة لقناة التوزيع فالسؤال هل تستخدم الشركة قناة توزيع مباشرة أو غير مباشرة؟ وهل تستخدم مندوبى بيع يتبعون لها أم يعملون بصورة مستقلة؟

٢- كما تؤثر طبيعة العمل البيعى وظروفه على نظام المكافآت.

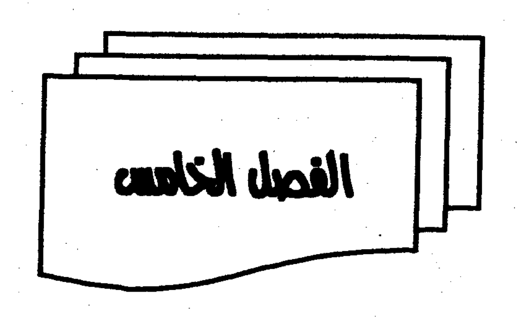
٣- نوعية مندوبى البيع الذين تستخدمهم الشركة: مندوبى بيع جدد، مندوبى بيع حديثى التخرج، مندوبين بيع خبراء.

٤-الظروف المالية داخل الشركة: هل الشركة ذات مركز مالى قوى؟ وهل تعلنى الشركة من مشاكل مالية أم لا؟

٥- الاقتراحات التى يقدمها مندوبين البيع بين حين وآخر حول طبيعة العمل البيعى والظروف المحيطة فيه.

٦- السياسات العامة داخل الشركة من حيث سياسات الأجور والرواتب، والنظرة إلى التكاليف، والأرباح ..... الخ.

وهذه العوامل جزء منها يرتبط بالشركة وظروفها والجزء الآخر يرتبط بالبيئة المحيطة والظروف التى تحتويها هذه البيئة.



تقيم أداء رجال البيع

أن الفرد حينما نوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التى يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا فى جانب، وقيادة واعية فى جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضرورى متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذى يسهم فى تمكين الأداة المسئولة من الحكم الموضوعى على مدى كفاءة الفرد فى عمله.

المفهوم

يقصد بتقويم الأداء، مقارنة الأداء الفعلى للعامل بالأداء المستهدف بقصد التعرف على أوجه القصور.

الهدف

أن الهدف الرئيسى من وراء تقيم الأداء هو أن نوفر المعلومات المرتدة للموظف عن نفسه فيما يتعلق بأدائه، فإذا لم يعرف الموظفون ماذا يفعلون من خطأ وصواب فلن يتحسن أدائهم ابدا.

وفى داخل هذا الهدف الواسع يصمم برنامج تقويم الأداء، لاجل تقويم الأداء والمحافظة على الأداء الجيد مع ملاحظة أن:

التقويم لا يعنى التجريح أو التشويه، كما أنه لا يعنى الاتهامات والمحاكمة، بل هو عملية تعرف على الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المستهدف مع ملاحظة أن هذا المفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما فى ذلك الرؤساء والمرؤوسين.

التقويم الرسمى وغير الرسمى

إذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولا لتقويم الأداء سنويا أو نصف سنويا، فمن الممكن أن تقوم تقيمات غير رسمية فى أى وقت، فحينما يقوم العامل بعمل جيد يجب أن يخبر بذلك، وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبرة

بـذلك أيضا، وبذلك يمكننا تجنب القلق الذى ينتاب العامل عندما يحين موعد التقويم السنوى أو النصف سنوى.

ونحـن نقصد هنا بتقيمات الغير رسمية تلك التقيمات التى تتم فى غير المواعيد المحددة للتقويم الرسمى.

أهمية التقويم

تـرجع أهمـية الـتقويم إلى وجـود العديـد مـن العوامل التى تتسبب فى وجـود تـباعد بـين خـصائص الفـرد- والـذى احسن اختياره -- وبين متطلبات وشـروط التأهـيل لـلأداء الـناجح للوظـيفة مـن ناحـية فـى أخرى ومن أهم هذه العوامل[1] .

١) التغيرات التى تطرا على محتويات الوظيفة والمتمثلة فى:

(أ) إضافة واجبات جديدة.

(ب) توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافى.

(جـ) تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمى أعلى.

(د) اختلاف موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى.

٢) التغيرات المختلفة التى قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الآلية. أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

٣) التغيرات التى قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات فى تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.

٤) التغيرات التى قد تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته.

٥) يفـيد تقـويم الأداء فـى الكـشف عن أوجه القصور التى تتواجد فى مجالات الاختيار والتدريب والأشراف.

٦) يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، فى تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهـه نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر

---

(١) الموسوعة الإسلامية - الجزء الرابع- مرجع سبق ذكره ص ٤٧٢.

علـى مقـدار التقدم الذى طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.

أهداف تقييم أداء المبيعات[1].

١- الوصـول إلى نقـاط الـضعف فـى أداء أداره المبـيعات لعملـها، مما يمكن من الـتغلب علـى نقـاط الـضعف هـذه ومعالجـتها وذلـك لا يمكـن أن يتأتى إلا بـتحديد أهـداف أداره المبـيعات، وقـياس الأداء الحـالى، ومقارنته بمقاييس الأداء المثالية، ومحاولة تحسين مستويات الأداء الحالية.

٢- احـتمال رفـع الـروح المعـنوية للعـاملين، وزيـادة كفيتهم الإنتاجية، إذ أن العـاملين يبذلون مجهود أكبر ويحققون نتائج أفضل عندما يعلمون أن أدائهم موضـع الـتقويم. وأن نـتائج هـذا الـتقويم سـتعرض على رؤسائهم، والموظف الكـفء لا يمانـع فـى تقـويم أدائـه مـا دامـت المقايـيس التى ستطبق عادلة ومعقولة.

٣- معاونـة الإدارة فـى أعـاده تنظيم إدارة المبيعات و أعاده تنظيم العلاقة بين أداره ا لمبـيعات والإدارات الأخـرى،وذلك لا يمكـن أن يكون إلا بعد دراسة المشاكل ونقط الضعف الحالية.

٤- الحكم على مدى كفاية القائمين بعملية البيع،وذلك لاقتراح دورات تدريبية لعلاج نقط الضعف التى توجد فيهم.

٥- إذا كانـت المنشأة لها أكثر من فرع يساعد ذلك على معرفة مستويات الأداء فـى الفـروع المخـتلفة ومقارنـتها، ومعـرفة نقـط الضعف فى أداء هذه الفروع لعلاجهـا و التنـسيق بـين هـذه الفروع لكى تعالج فورا أو يتخذ ما يلوم لمنع حدوثهـا.

٦- الـتأكد مـن أن العملـيات الفنـية للبـيع تؤدى وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.

---

[1] د. إبراهيم السيد جاد الله- مرجع سبق ذكره ص ٥٥٨.

٧- التثبت من أن السياسات والقواعد البيعية المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب رجال البيع والعاملين فى أداره المبيعات بصفة عامة وتفاديا لأى إسراف فى النفقات لا مبرر لها.

٨-تقييم مدير المبيعات ورؤساء الأقسام البيعية للتأكد من كفاءتهم فى كافة المستويات وحسن سلوكهم.

٩- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات البيعية وسيرها جميعا فى اتجاه الأهداف البيعية ووفقا لسياسات البيع المقررة.

١٠- استخدام وسائل البيع ذات الكفاءة الإنتاجية العالية ومعرفة أنسب وسائل التوزيع المختلفة والرقابة على خط سير رجال البيع.

مراحل الرقابة على أعمال البيع

تنطوى عملية الرقابة على أعمال البيع على الخطوات الثلاثة الآتية:

١- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية فى مجال البيع.

٢- قياس الأداء البيعى ومقارنته بالمعايير.

٣- تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط البيعية.

أولاً: تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية فى مجال البيع:

ويتم فى هذه الخطوة وضع المعايير التى تمثل الأداء المطلوب فى العمل البيعى وهذه المعايير قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، واضحة أو غامضة، إستراتيجية أو عادية.

والمعايير هى المقاييس الموضوعة التى تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهى تمثل الأهداف التخطيطية لنشاط البيع والتى يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التنفيذ الفعلى للواجبات البيعية. أى أنها الوسيلة التى يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر.

والمعايير قد تكون مادية وتمثل كميات السلع المباعة، أو وحدات من الخدمة، أو ساعات عمل، أو سرعة.... الخ. أو قد يعبر عنها فى شكل مفرد

مثل التكاليف أو الإيرادات أو الاستثمارات، كما قد يعبر عنها بأى شكل آخر يقيس الأداء.

وعادة يعبر عن المعايير فى شكل وحدات محددة، ولكن هذا ليس بالضرورة فى كل الحالات، فمثلا قد يكون هدف أحدى المنشآت هو تحقيق مستوى مرتفع من الولاء والروح المعنوية بين رجال البيع، أو قد تقوم المنشأة بوضع برنامج للعلاقات مع السوق الذى نتعامل معه بهدف الحصول على قبول وتأييد مجتمعها المحلى لما تقوم به من أعمال وتبيعه من سلع أو خدمات،ومثل هذه الأهداف من الصعب جدا التعبير عنها بوحدات عددية ولكن هناك وسائل لتحديد ما إذا كان العمل المطلوب يسير فى الطريق المرسوم له أم لا. وتقوم هذه الوسائل على أساسا الأساليب الحديثة لقياس الأمور غير الملموسة مثل قياس الرأى العام فى السوق.

ولوضع المعايير الرقابية لأعمال البيع لابد أولا من تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من نشاط البيع والأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج ثم يترجم ذلك فى صورة مستويات أو معايير دقيقة تستخدم كترمومتر فى متابعة تنفيذ الأعمال البيعية بواسطة المستويات الإدارية وغير الإدارية فى أداره المبيعات،كما يجب أيضا التركيز على النواحى الإستراتيجية بوضع معايير خاصة لها هذا وقد تستخدم المعايير طبقا لما يلى:

١- مستويات الأداء البيعى فى فترات زمنية سابقة.

٢- مستويات الأداء فى إدارات البيع فى منشآت أخرى مماثلة.

٣- مستويات الأداء طبقا للموازنة التقديرية للمبيعات.

٤- مستويات مثالية للأداء تحددها المنشأة كهدف تسعى أداره المبيعات للوصول إليه.

أما عن مستويات الأداء فى إدارات المبيعات فى منشآت أخرى مماثلة. فأنه من الصعب عمليا وواقعيا الوصول إلى مستويات الأداء هذه، نظرا لعدم توافر البيانات عن هذه المنشآت. ولو أنه فى جمهورية مصر العربية، يمكن

لمجالس القطاعات، أن تجرى هذه المقارنة بين مستويات الأداء فى الشركات التابعة لها. ولو أن هذا غير عملى كذلك نظرا لأختلاف ظروف كل شركة، واختلاف الأصناف التى تبيعها.

أما عن المستويات المثالية، فلا توجد حتى الآن مستويات مثالية، تسعى أداره المبيعات للوصول إليها.

أما عن المستويات المتوقعة طبقا للميزانيات التقديرية، فأن عددا كبيرا من الشركات فى الخارج، وفى جمهورية مصر العربية، لا تستعمل ميزانيات تقديرية للبيع اعتمادا على الميزانيات التقديرية الخاصة بالإنتاج والشراء.

لذلك يبقى مقارنة مستويات الأداء الحالية، مع مستويات الأداء الخاصة بفترات زمنية أخرى،وذلك بالنسبة للعوامل التى يمكن قياسها كميا، أما العوامل التى لا يمكن قياسها كميا، فهذه تقاس بالتقدير الشخصى.

ثانياً: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير البيعية:

الخطوة الثانية فى عملية الرقابة على أعمال البيع هى قياس ومقارنة النتائج الفعلية للأعمال التنفيذية للبيع بالمعايير البيعية الموضوعة مقدما، حيث يتم فى هذه المرحلة قياس النتائج الفعلية التى أسفر عنها أداء وتنفيذ الأعمال البيعية وتقارن بالمعايير البيعية الموضوعة مقدما لتحديد الانحرافات أو الاختلافات سواء كانت إيجابية أم سلبية ومعرفة أسبابها وأبلاغ الجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات العلاجية لهذه الانحرافات.

و عملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة فالتقييم يكون سهلا إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة، وإذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة ولكن التقييم قد يكون صعبا، إن لم يكن متعذرا، بالنسبة للأنشطة التى يصعب وضع معايير سليمة لها، أو التى يكون من الصعب قياسها مثل قياس مدى الولاء للمنتج عند العملاء.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط:

أن الخطوة الثالثة والمنطقية فى عملية الرقابة على أعمال البيع هى تصحيح الانحرافات التى قد تظهر بين ما تم فعلا وبين ما أريد إتمامه.

وتعتبر الرقابة سلبية لا تحقق الأهداف المرجوة من القيام بها إذا اقتصرت مهمتها على مجرد اكتشاف الانحرافات دون اكتشاف الأسباب التى أدت إليها وأنسب الطرق العلاجية لهذه الانحرافات بما يضمن تصحيح مسار التنفيذ. فإذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس نشاط البيع وتعبر عنه تعبيرا سليما، وإذا أمكن قياس الأداء طبقا لهذه المعايير فأن تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظرا لأن مدير المبيعات يعرف بالضبط أين تطبق الإجراءات التصحيحية.

أدوات الرقابة على أعمال البيع:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التى يمكن استخدامها للقيام بالرقابة على أعمال البيع. وسنقتصر فى هذا المجال على مناقشة البعض المعين من هذه الأدوات والذى يعتبر أكثرها انتشارا. ومن أهم الأدوات والوسائل الرقابية على أعمال البيع ما يلى:

١- الميزانية التقديرية لنشاط البيع.

٢- التقارير البيعية.

٣- تحليل التعادل.

٤- الملاحظة الشخصية.

٥- الطرق الإحصائية.

٦- المراجعة الداخلية.

٧- تحليل غنتاجية النشاط البيعى.

٨- التحليل المحاسبى لتكلفة المبيعات.

ونتناول فيما يلى كل أداة من هذه الأدوات:

أولاً: الميزانية التقديرية للمبيعات:

أن الموازنة التخطيطية باعتبارها ترجمة رقمية للخطة خلال فترة معينة. أنما تعبر عن بيانات تدل على النتائج المتوقعة موضحة تفصيلا لكل جانب من جوانب النشاط. وفضلا عن كون الموازنة التخطيطية عنصرا من عناصر التخطيط . فهى أداة للرقابة. يبد أنه لكى تكون صالحة كأداة رقابية. ينبغى أن يراعى فى أعدادها القواعد السليمة. وأن يشترك المعنيون بالنشاط فى أعدادها، وأن تعبر عن البرامج الزمنية.

وتأسيسا على ما سبق فأن الميزانيات التقديرية للمبيعات تعتبر بمثابة بيانات عن النتائج البيعية المتوقعة. وقد توضع هذه البيانات بطريقة كمية بالنسبة للمصروفات والإيرادات الخاصة بنشاط البيع كما أنها قد توضع بطريقة غير كمية، كما يحدث فى حالة ميزانيات ساعات العمل والمواد وحجم المبيعات المادية.

ثانياً: التقارير البيعية:

بالرغم من أن الحسابات التقليدية و التقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية. إلا أنه قد توجد بعض المجالات أو المناطق التى يكفيها أو يصلح لها مثل هذه البيانات. وفى مثل هذه الحالة فأن التقارير البيعية هى التى يمكنها سد هذه الثغرة.

هذا وتعتبر التقارير البيعية من أحسن الوسائل لجمع البيانات والمعلومات اللازمة فى مجال الرقابة على نشاط المبيعات بالمنظمات المختلفة بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التى يغطيها نشاط البيع لهذه المنظمات وبالتالى يقوم رجال البيع بحكم قربهم من السوق والعملاء والمامهم بحقائق الأمور التى تحدث أمامهم بنقل هذه البيانات والمعلومات فى شكل تقارير بيعية ترفع لإدارتهم لدراستها وأتحاذ اللازم نحوها . وفيما يلى بعض نماذج لهذه التقارير:

١- تقرير برنامج عمل الزيارات البيعية[١]

الفترة من / / إلى / /

اسم الفرع :.....................تاريخ إعداد التقرير / /

أولا : العملاء المخطط زيارتهم :

نوعية العملاء	العدد	النسبة	الرصيد (متوسط)	النسبة
عملاء حاليين				
عملاء مرتقبين				
الإجمالى				

ثانيا :فريق المبيعات بالفرع :

الأسماء الوظيفة	عدد الزيارات السنوية	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
مدير الفرع					
مدير خدمة العملاء					
مسئول خدمة العملاء					
آخرين					

---

[١] احمد سلامة أحمد- مرجع سبق ذكرة ص ٧٠ وما بعدها.

٢- تقرير زيارة العميل

يعد بعد الانتهاء من زيارة العميل ويكون بالشكل التالى :

أسم الموظف:..................... اسم العميل: ....

رقم ملف العميل:.................. المنطقة الجغرافية: ....

تاريخ الزيارة:..................... نشاط العميل: ....

هدف الزيارة...

....

احتياجات العميل واهتماماته:

المنتجات/ الخدمات	الرسوم والعملات	خدمات البيع	آخرى (حدد)

نتيجة الزيارة:...................... الإجراءات التى ستتخذ بشأنها :

....

....

....

....

توقيع الموظف: **توقيع المدير:**

التاريخ: التاريخ:

٣- تقرير عن عملاء الحسابات الدائمة بالفرع والمتدرجين ضمن برنامج الزيارات البيعية :

يعتبر هذا التقرير مساعد لرجال البيع ويستعان به فى معرفة معلومات مالية وغير مالية عن العملاء الذين سيتم زيارتهم ويجب أن يكون محدثا للاستفادة منه فى الإعداد للزيارة والحصول على المعلومات الأخرى.

تقرير المعلومات المالية وغير المالية للعملاء ضمن برنامج الزيارات البيعية

الفترة من / / إلى / /

اسم الفرع : .... (الأرقام لأقرب ألف)

نوع النشاط / العمل	اسم العميل	رقم ملفه	حسابات جارية	الودائع لأجل	استثمارات
الإجمالى					
عدد الحسابات					

٤- تقرير عن عملاء الحسابات المدينة بالفرع والمندرجين ضمن برنامج الزيارات البيعية

هذا التقرير يمكن أن يرفع مع التقرير السابق حيث يوضع إذا كان العميل الواحد له حسابات دائمة وحسابات مدينة في نفس الفرع.

تقرير المعلومات المالية وغير المالية للعملاء ضمن برنامج الزيارات البيعية

الفترة من / / إلى / /

اسم الفرع: .... (الأرقام لأقرب ألف)

نوع النشاط/ العمل	اسم العميل	رقمه	جاري مدين	قروض وسلفيات	ضمانات
الإجمالي					
عدد الحسابات					

٥- تقرير الأعباء المالية لنشاط البيع:

يقوم مدير المبيعات بحصر المصاريف وكافة الأعباء المالية التى يتم صرفها و أنفاقها مقابل قيام فريق بتنفيذ برنامج الخاص بخطة المبيعات بالإضافة إلى مصاريفه كأحد أعضاء الفريق.

تقرير الأعباء المالية لنشاط البيع

للفترة من / / إلى / /

اسم رجل البيع :.......................اسم الفرع :.......................

التاريخ	التكاليف المباشرة				المجموع	تكاليف غير مباشرة			المجموع	الإجمالى
	السفر / الانتقال	وجبات الطعام	الاقامة	الضيافة		معلومات	إدارة	أخرى		
إجمالى										

التوقيع: التاريخ:	المرفقات:	يعتمد: التاريخ:

٦- تقرير تجميعى للأعباء المالية لنشاط البيع

ويقوم مدير المبيعات باستخدام تقرير آخر تجميعى للأعباء المالية لجميع أعضاء فريق البيع ويمكن استخدام هذا التقرير لمعرفة حجم الأنشطة البيعية وكذلك التكاليف المتعلقة بهذا النشاط مع ملاحظة أن هذا التقرير وغيره من التقارير المستخدمة يمكن لمدير المبيعات إجراء تعديلات عليها بما يتناسب مع الأنشطة وسياسات وإجراءات العمل التى يجب الالتزام بها.

تقرير تجميعى للأعباء المالية لنشاط البيع

الفترة من / إلى / /

اسم الفرع: ....

البيانات/ أعضاء فريق البيع					الإجمالى
حجم المنتجات المباعة (شهر)					
الهدف لنفس الفترة (تقديرى)					
مجموعة المنتجات المباعة (فعلى)					
الهدف الإجمالى (تقديرى)					
مجموع الزيارات والاتصالات التى تمت مع العملاء الحاليين.					
مجموع الزيارات والاتصالات التى تمت مع العملاء المتوقعين.					
نسبة عدد الزيارات التى تمت مع (العملاء الحاليين) إلى عقد					
الصفقات التى عقدت من الزيارات مع (العملاء المتوقعين)					
التكاليف					
السفر والانتقالات					
وجبات الطعام					
الإقامة					
الضيافة					
التكاليف غير المباشرة					
إجمالى تكاليف المبيعات					
المساهمة فى الأرباح					
الربح الصافى من المبيعات					

٧- تقرير خسائر النشاط البيعى

يقدم هذا التقرير مساعدة لمدير المبيعات حيث يوفر معلومات عن خسائر أو أعمال مصرفية ضائعة وهذه المعلومات تمكن من الحكم على أداء فريق البيع بالاضافة إلى تحديد الأسباب وراء خسارة أو ضياع فرص بيع تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة من تدريب وتغيير فى إجراءات وأساليب البيع والتعامل مع العملاء بهدف الوصول إلى النتائج البيعية المرغوبة.

تقرير خسائر النشاط البيعى

للفترة من / / إلى / /

الاسم :..................الفرع :..............................

اسم العميل	رقم ملفة	نوع نشاطه	المنتجات التى يستخدمها	أسباب التوقف عن التعامل	أين تعامله الحالى

التوقيع : التاريخ:

٨- تقرير عن نشاط فريق البيع:

هذا التقرير يحوى كافة الأنشطة التى يقوم بها فريق البيع ويستفاد منه فى عملية قياس الآداء ومتابعته كذلك يعطى مؤشرا عن التنفيذ الفعلى مقارنة بما هو مخطط.

تقرير نشاط فريق البيع

الفترة من / / إلى / /

الأنشطة/ أسماء فريق البيع				
عدد العملاء المخطط زيارتهم / الاتصال بهم:				
• عملاء حاليين.				
• عملاء مرتقبين.				
عدد المنتجات المصرفية المخطط بيعها:				
• عملاء حاليين.				
• عملاء مرتقبين.				
عدد المنتجات المصرفية المباعة فعليا:				
• عملاء حاليين.				
• عملاء مرتقبين.				
الأنشطة البيعية الأخرى:				
• عدد مرات الاتصالات بالعملاء.				
• عدد المشاكل التى تم حلها.				
• جميع المعلومات عن السوق والعملاء.				
• الاجتماعات البيعية.				
الدورات التدريبية فى مجال البيع:				
•				
•				

ثالثاً: تحليل التعادل:

يقصد بتحليل التعادل العلاقات التى تربط ثلاثة متغيرات هى التكلفة. والحجم، والأرباح، ويقصد بنقطة التعادل، النقطة التى تتساوى عندها التكاليف الإجمالية بإيراد المبيعات، ويكون الربح عندها بالطبع منعدما فحجم المبيعات عند هذه النقطة يكفى إيراده فقط لتغطية التكاليف الكلية.

ويمكن تحديد نقطة التعادل جبريا كالآتى:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الربح الحدى للوحدة}}$$

حيث الربح الحدى للوحدة = سعر بيع الوحدة– التكلفة المتغيرة للوحدة.

ونستطيع بتحليل نقطة التعادل أن:

(أ) نحدد سعر البيع الذى يمكن معه تحقيق إيرادات تعطى نقطة التعادل المطلوب وتحقيق أرباح

(ب) أن نعرف ونراقب حجم المبيعات المطلوب لتحقيق العائد على رأس المال المستثمر.

(جـ) حساب الإيرادات والمصروفات عند نقط تعادل مختلفة أى عند كميات إنتاج مختلفة. كما يمكن تقدير كمية الإنتاج والمبيعات التى عندها يمكن تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن ثم أيضا تحقيق التكلفة المتغيرة للوحدة.

ومع كل ما سبق، فأن هناك أوجه نقد توجه إلى نقطة التعادل وهى:

١- عندما لا تتغير التكاليف المتغيرة بنفس نسبة التغير فى حجم الإنتاج، وبالتالى عدم وجود علاقة خطية، ومن ثم فلن يظهر خط التكاليف مستقيما، ولا يمكن فى هذه الحالة تخفيض التكلفة المتغيرة لكل وحدة مباعة. وبالمثل أيضا يمكن أن يكون خط الإيرادات غير صحيح.

٢- أن الأمر يتطلب تصوير خريطة التعادل لكل منتج على حدة.

ومع ذلك فأنه يمكن الاستفادة من خرائط التعادل فى التخطيط والرقابة ومعرفة موقف الإيرادات من التكلفة المتغيرة والثابتة، وأثر المبيعات الإضافية أو الأرباح ومتى تتحقق.

رابعا: الملاحظة الشخصية

وهى من أقدم أدوات الرقابة، والتى يطلق عليها أحيانا التفتيش إذا استخدمها شخص مختص بهذا العمل. وهى عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومرؤوسيه الواقعين تحت أشرافه رأسا. أو بين الرئيس والمرؤوسين غير المباشرين،ووسيلة الملاحظة الشخصية هى البصر والسمع، أى رؤية ما يفعله المنفذين عن كثب والاستماع إلى وجهات نظرهم، ثم جعلهم يفعلون مثلما يتبغى لهم أن يفعلوا.

وتوجيه النصح لهم بكيفية التنفيذ المثلى، وتصحيح أخطائهم وتقويم اعوجاجهم وفى المنشآت الصغيرة فى الحجم يقوم بالملاحظة الشخصية من يتولى أعمال الإدارة بصفة عامة، فى حين أنه فى المنشآت الكبيرة يقوم بذلك ملاحظون مختصون يرفعون تقاريرهم إلى المديرين المعنيين.

وبالإضافة إلى السمع والبصر البشريين هناك وسائل أخرى تستخدم للملاحظة الشخصية، مثل الأدوات الكهربائية والإلكترونية كالعيون السحرية والتليفزيونية والتى تراقب أعمال رجال البيع فى منافذ التوزيع.

ولكى تستخدم الملاحظة الشخصية بكفاءة، يجب أختيار الملاحظين بعناية فائقة باعتبارهم حلقة الوصل بين المنفذين والمديرين، فيجب أن يكونوا قادرين على نقل تعليمات المديرين بكفاءة، ونقل نتائج الأعمال المنجزة بأمانة، فضلا عن أن يكونوا قدوة للمنفذين.

خامساً: الطرق الإحصائية

أن القيام بالتحليل الأحصائى للكثير من أنشطة المنظمة وأعمالها يعد من الأمور الهامة للعملية الرقابية بل ومن أهم الأدوات التى تستخدم فى الرقابة

وبخاصة إذا تم عرضها على هيئة رسوم بيانية أو أشكال وخرائط، حيث يمكن أجراء المقارنات بين مختلف النتائج بصورة سريعة كما يساعد ذلك على معرفة دقائق سير الأعمال والعمل على تنميتها ومعالجة أى انحرافات قد يتم اكتشافها.

ومن الأساليب الإحصائية الشائعة فى الرقابة على أعمال البيع ما يلى:

١- تحليل تكاليف البيع.

٢- تحليل الاتجاه العام.

سادسا: المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية والسجلات من الأدوات الفعالية التى تستخدم فى العملية الرقابية، فالمراجعة الداخلية والتى تعنى التقييم المستمر الذى يتم بواسطة المتخصصين فى المحاسبة والعمليات المالية تعتبر من الأدوات الفعالة للتثبت من حسن إثبات العمليات والكشف عن الانحرافات. وعلى الرغم من أن المراجعة الداخلية تنصرف عادة إلى مراجعة الحسابات وحدها إلا أن الاتجاه الحديث يجعلها أوسع من ذلك حيث تتضمن تقييم العمليات عموماً ووزن النتائج الفعلية على ضوء النتائج المرسومة. كما تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات عن الأداء الفعلى للأعمال كما نقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها تمهيدا لتصحيح مسارها.

سابعاً: تحليل إنتاجية النشاط البيعى[1]

يتضمن مفهوم الإنتاجية بعدين أساسيين هما، الفاعلية والكفاية ويرتبط بعد الفاعلية فى النشاط البيعى بتقيم حجم الإيرادات المتولدة عن المبيعات. فى حين يرتبط بعد الكفاية بتقييم تكلفة المبيعات. والحقيقة أن فهم البعدين ضمن

---

[1] د.ناجى معلا - مرجع سبق ذكره ص ٢٢٥ وما بعدها.

سياق تقيم النشاط البيعى يعتبر عملية ضرورية. لذا سوف نقوم بإلقاء الضوء على أهم الأساليب المستخدمة فى عملية التقيم هذه والآليات التى تعمل بها هذه الأساليب.

أ- تحليل حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مقياساً تقليدياً لقياس إنتاجية النشاط البيعى. والحقيقة أن حجم المبيعات يمثل بعداً أساسياً فى أية إستراتيجية بيعية تتبناها إدارة المؤسسة.كما أنه الرقم الرئيسى فى التقرير السنوى لها. ولهذا،فإنه يعتبر هدفاً تسعى إليه الإدارة فى حجم المبيعات ككل. وببساطة،فإن هذا النوع من التحليل ينطوى على عملية مقارنة حجم المبيعات فى فترة زمنية بنظيرة فى فترة زمنية معينة بنظيرة فى فترة زمنية لاحقة. ولكن التحليل على هذا المستوى لا يعتبر كافيا لأن مجرد الوقوف على حجم المبيعات يمثل مقياسا لكمية المبيعات. وهكذا، فإن الاعتماد عليه كمؤشر لقياس إنتاجية النشاط البيعى يعتبر اسلوباً مضللاً، فمدير المبيعات يجب أن يهتم بنوعية هذه المبيعات من حيث قيمتها ونوع العملاء وما يرتبط بالمبيعات من أخطار وشكوك قد تنعمس آثارها سلباً على مسار المؤسسة فى المستقبل. فكم من صفقة بدت براقة عند إبرام عقدها كانت سبباً فى وصول المؤسسة إلى حالة الفشل والافلاس. فمثلاً، تعتبر الأصناف ذات الهوامش الربحية المنخفضة أكثر إغراء للعملاء، ولهذا، فإنه بالرغم من أن حجم المبيعات منها يكون كبيراً فى العادة، إلا أن الأرباح المتولدة عنها تكون قليلة، فإذا فرضنا أن مبيعات أحد الأصناف (س) كانت أكبر من مبيعات صنف آخر (ص) بنسبة ٢٠ فى المائة، ولكن مساهمة الصنف (ص) فى هامش الربح الذى تحققه المؤسسة كانت أكبر من مساهمة الصنف (س) فى هذا الهامش، فإن مدير المبيعات يجب أن يولى الصنف (ص) عنايته الأكبر. يضاف إلى ذلك، فإن تحليل تكلفة المبيعات- بالرغم من أرتفاع تكلفة إجرائه- يمكن أن يزود مدير المبيعات بمؤشرات إضافية تساعده على التقيم الصحيح للجهود البيعية وفاعليتها.

وتنبع أهمية تحليل المبيعات من الأسباب التالية :

١- يستخدم تحليل المبيعات لتحديد مجالات الضعف فى الجهد البيعى.

٢- أن تحليل المبيعات يعتبر أداة هامة فى تحديد الجهود البيعية غير السوية، فقد يكون حجم المبيعات التى حققها أحد مندوبى البيع كبيراً ولكن معظم هذه المبيعات يكون من الأصناف ذات الهوامش الربحية المنخفضة. وهنا، فإن عملية التحليل التفصيلى للمبيعات تساعد على تحديد مثل هذه الاتجاهات فى الجهود البيعية وتصحيحها.

٣- يساعد تحليل المبيعات على تحديد العملاء والسلع والمناطق البيعية التى ساهمت بالنصيب الأكبر فى البميعات. فعلى سبيل المثال، قد تكون النسبة العظمى من المبيعات قد تحققت من نسبة قليلة من العملاء، وربما يكون لهذا التوجه للسياسة البيعية بعض السلبيات وأهمها خطر التركز.

وهناك نوعان رئيسان من تحليل المبيعات هما: تحليل حجم المبيعات الكلية،وتحليل الحصة السوقية. وسنقوم فيما يلى بتوضيح الجوانب الأساسية لهذين النوعين من التحليل.

تحليل حجم المبيعات الكلية

يعتبر هذا النوع أسهل أساليب تحليل المبيعات، كما أنه غالباً ما يستخدم كمؤشر للأداء البيعى العام بصفة خاصة والأداء العام للمؤسسة بصفة عامة.وكل ما تتطلبه عملية إجراء هذا التحليل هو وجود بيانات عن مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية سابقة. ويوضح الجدول التالى البيانات الأساسية اللازمة لأجراء هذا التحليل:

المبيعات الاجمالية لأحدى المؤسسات خلال الفترة (١٩٩٧- ٢٠٠٦)

(بملايين الجنيهات)

السنوات	المبيعات الفعلية	المبيعات المخططة
١٩٩٧	٣,٥٤	٣,٥٠
١٩٩٨	٣,٧٨	٣,٦٥
١٩٩٩	٣,٥٦	٣,٣٥
٢٠٠٠	٣,٩٢	٣,٨٥
٢٠٠١	٣,٧٥	٣,٩٠
٢٠٠٢	٤,١٨	٤,٠٠
٢٠٠٣	٤,٠١	٤,٠٠
٢٠٠٤	٤,٥٣	٤,٣٥
٢٠٠٥	٤,٨٧	٤,٥٠
٢٠٠٦	٤,٩٣	٤,٨٠

وإذا نظرنا إلى الأرقام الخاصة بمبيعات هذه المؤسسة فإنه يمكن ملاحظة أن المبيعات قد حققت زيادة مستمرة منذ عام ٨١٪. إن هذا الاتجاه العام الذى تكشف عنه البيانات التاريخية للمبيعات يعتبر معياراً أكثر دقة من الاعتماد على تحليل المبيعات فى سنة معينة.

والجدير بالذكر، أن الوقوف بتحليل المبيعات عند هذا المستوى لا يعطى صورة دقيقة عن الموقف البيعى للمؤسسة. ولهذا، فإنه يمكن تعميق التحليل بحيث يتضمن مقارنة بين حجم المبيعات الفعلية مع حجم المبيعات المخططة (المستهدفة). إن مثل هذا النوع من التحليل من شأنه أن يكشف النقاب عن الانحرافات، ويفتح آفاقاً واسعة أمام مدير المبيعات لمعرفة الأسباب التى يمكن أن تعزى إليها تلك الانحرافات. وإذا رجعنا إلى البيانات الواردة فى

الجدول السابق فإنه بمقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المخططة، فإننا نصل إلى مؤشرات تفصيلية ذات مغزى أكبر بالنسبة لمدير المبيعات. فكما يلاحظ، فإن المبيعات قد سجلت إتجاهاً صعودياً حتى سنة ٢٠٠١ فقد تجاوزت أرقام المبيعات الفعلية الأرقام المخططة لها باستثناء مبيعات سنة ٢٠٠١ حيث كانت أقل.

إن مهمة مدير المبيعات لا يجب أن تقف عند مجرد كشف الانحرافات فحسب، وسواء كانت هذه إيجابية أم سلبية. بل يجب أن يقوم بعملية عزو سببى يستطيع من خلالها معرفة الأسباب التى تكمن وراء هذه الانحرافات وتفسير العلاقة بينها.

ورغم ذلك، تبقى عمليات الملاحظة والمقارنة عند هذه المستويات غير قادرة على إعطاء السناريو الفعلي للوضع البيعى وبالتالى، فإن الاعتماد على نتائج هذا التحليل الشامل مضللاً وتصبح أنواع أخرى من التحليل للمبيعات أكثر جدوى. فقد تعكس أرقام المبيعات صورة إيجابية عن الأداء البيعى للمؤسسة، عندما تعتمد على التجريد. ولكننا إذا ما نظرنا إلى المؤسسة على أنها جزء من نظام أعم وأشمل وهو سوق الصناعة، وخاصة عندما يكون محكوماً بقوى السوق. وخاصة المنافسة، فإن مدير المبيعات يجب أن يتبنى أساليباً أكثر قدرة على إعطاء الصورة الواقعية للموقف البيعى لمؤسسته فى مثل تلك السوق. وهنا، يبرز تحليل الحصة السوقية كاسلوب من أساليب الرقابة الاستراتيجية على نشاط البيع.

ب- تحليل الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية فى ظل التنافس. وإذا كانت الأساليب السابقة مفيدة فى تقيم الموقف البيعى للمؤسسة فى لحظة زمنية معينة فإن تحليل الحصن السوقية يمثل أداة متطورة يمكن الاعتماد عليها فى تحديد موقف المؤسسة فى السوق بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة. ومن أهم مزايا هذا النوع من التحليل أنه يساعد مدير المبيعات على

تقيم الأداء البيعى بغض النظر عن وجود أية عوامل سوقية لا يمكن التحكم فيها، بالإضافة إلى إمكانية تطبيقه على مستوى كل سلعة أو خدمة، و كل منطقة بيعية. ويتطلب إجراء مثل هذا التحليل توفر بيانات تاريخية أو آنية عن مبيعات كل من المؤسسة والصناعة. حيث يمكن استخراج الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة ككل. وذلك على النحو التالى:

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

وتوضح البيانات الواردة فى الجدول التالى نموذجاً لتحليل الحصة السوقية لأحدى المؤسسات الصناعية خلال ثلاث فترات زمنية مختلفة.

تحليل الحصة السوقية لاحدى المؤسسات الصناعية

خلال السنوات ١٩٩٨ – ٢٠٠٢ – ٢٠٠٦

(بملايين الجنيهات)

السنوات	مبيعات الصناعة	مبيعات المؤسسة	الحصة السوقية (٪)	الاتجاه العام فى مبيعات الصناعة
١٩٩٨	٧٦	٩	١١,٨	سلبى
٢٠٠٢	١٠٢	١٢	١١,٧	سلبى
٢٠٠٦	١٠٥	١٢	١١,٤	سلبى

وتوضح البيانات الواردة فى الجدول السالف أنه بالرغم من الزيادة فى مبيعات المؤسسة سنة ٢٠٠٢ وثباتها عند هذا المستوى فى سنة ٢٠٠٦ فإن

حصة المؤسسة من سوق هذه الصناعة فى تناقص مستمر (١١,٨٪، ١١,٧٪، ١١,٤٪ على التوالى).

مستويات تحليل المبيعات

فى كثير من الأحيان، يتطلب الأمر من مدير المبيعات أن يذهب إلى أبعد ما يمكن أن تبوح به البيانات الإجمالية للمبيعات، وعندها يرى أن من الضرورى تبنى أساليب تحليل أكثر تفصيلاً للوصول إلى رؤيا تفصيلية للموقف البيعى للمؤسسة. وسنقوم ضمن سياق هذا الجزء باستعراض أربعة مستويات رئيسة لتحليل المبيعات.

أ- تحليل المبيعات على أساس السلعة / الخدمة :

تبرز أهمية أجراء هذا النوع من تحليل المبيعات عندما تتعامل المؤسسة بعدة سلع أو خدمات. ويكون هذا واضحاً فى حالة تبنى المؤسسة لاستراتيجية التنوع السلعى، وذلك وصولاً إلى قطاعات أوسع من العملاء. وفى مثل هذه الحالة، تقتضى الضرورة من مدير المبيعات تحديد المساهمات النسبية للسلع أو الخدمات فى إجمالى المبيعات.إن من أهم مزايا هذا التحليل أنه يوفر لمدير المبيعات والمسؤولين عن النشاط التسويقى قاعدة من البيانات التى تساعد فى اتخاذ كثير من القرارات المرتبطة بحذف أو إضافة أية سلعة/ خدمة إلى خطوط السلع أو الخدمات التى تتعامل بها المؤسسة .

ومرة أخرى، فإن من أهم مستلزمات مثل هذا التحليل، هو وجود معايير واضحة ومحددة. وتوضح البيانات الواردة فى الجدول التالى بعض المؤشرات الهامة التى يحتاج إليها مدير المبيعات عند تحليل الموقف البيعى.

تحليل المبيعات الخاصة بمجموعة من السلع

(بالجنيهات)

السلع	المبيعات المخططة	المبيعات الفعلية	الحصة الفعلية	الانحراف (+-)
أ	٩٠٠٠	٨٥٠٠	٩٤٪	(-٥٠٠)
ب	٧٠٠٠	٩٢٠٠	١٣١٪	(+٣٢٠٠)
جـ	٦٠٠٠	٦١٠٠	١٠٢٪	(+١٠٠)
د.	٤٠٠٠	٣٤٠٠	٨٥٪	(-٦٠٠)
هـ	٣٠٠٠	٣٢٠٠	١٠٧٪	(+٢٠٠)
و	٢٠٠٠	٢٢٠٠	١١٠٪	(+٢٠٠)
ي	٤٠٠٠	٤٤٠٠	١١٠٪	(+٤٠٠)
المجموع	٣٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٦٪	(+٢٠٠٠)

وكما توضح البيانات الواردة فى الجدول السابق، فإن مبيعات الصناعة يمكن أن تخدم كأساس لوضع معايير الأداء البيعى بالنسب لكل سلعة أو خدمة تنتجها المؤسسة أو تتعامل بها. فإذا توفرت لمدير المبيعات بيانات عن الحصة السوقية المخططة لكل سلعة، وبيانات أخرى عن المبيعات الفعلية لها، فإن بإمكان مدير المبيعات تحديد بعض المؤشرات الهامة فى تقيم المساهمة النسبية لكل سلعة أو خدمة. كما يمكنه أيضاً تحديد الانحرافات الخاصة بها أيضاً. فمثلاً، إذا كانت مبيعات الصناعة من إحدى السلع أو الخدمات تتناقص بصورة مستمرة، وسجلت مبيعات المؤسسة من تلك السلعة أو الخدمة نفس الاتجاه، فإنه يمكن القول بأن المؤسسة تعانى من نفس المشكلة التى تواجه الصناعة ككل، وبالتالى فإن هذه المشكلة تكون خارجه عن نطاق رقابة الإدارة

عليها والتحكم بها. كذلك وعلى مستوى المؤسسة فإن مدير المبيعات إذا لاحظ أن المساهمة النسبية لاحدى السلع المكونة لأحد خطوط الانتاج تسجل انخفاضاً مستمراً بالمقارنة مع قريناتها من السلع داخل نفس الخط، فإن على مدير المبيعات قبل أن يتخذ أية قرارات بشأن هذه السلعة أن ينظر إلى الأرقام الخاصة بالصناعة ككل، وأن يقارن وضع السلعة بوضع قريناتها فى الصناعة أيضاً. إن مثل هذا التحليل من شأنه أن يثرى عملية التقيم ويساعد مدير المبيعات على اتخاذ قرارات أكثر دقة فى مجال إدارته لخطوط المنتجات التى يتعامل بها.

ب- تحليل المبيعات على أساس المنطقة البيعية :

فى كثير من الأوضاع، يرى مدير المبيعات أن من الضرورى معرفة الموقف البيعى بالنسبة لكل منطقة من المناطق البيعية التى توزع المؤسسة منتجاتها فى نطاقها. و لهذا، فإن تحليل المبيعات الخاصة بكل منطقة بيعية يعتبر اسلوباً مفضلاً لتحقيق هذه الغاية والحقيقة، أن أهمية القيام بهذا النوع من التحليل تبرز فى حالة تعامل المؤسسة مع أكثر من سوق سواء كان ذلك محلياً أو فى الخارج (أسواق تصدير).

ويتطلب إجراء مثل هذا التحليل وجود معايير واضحة ومحددة للأداء البيعى فى كل منطقة بيعية، بحيث تقارن بها المبيعات الفعلية المتحققة فى كل منطقة، وبالتالى كشف الانحرافات الخاصة بها. وتوضح البيانات الواردة فى الجدول التالى الآليات الخاصة بهذا التحليل.

المبيعات الفعلية والمستهدفة فى عدد من المناطق البيعة

(بآلاف الوحدت)

المناطق	المبيعات المستهدفة بالاف الوحدات	المبيعات الفعلية	النسبة المئوية
أ	٤٢	٤٤	١٠٥٪
ب	٤٠	٣٢	٨٠٪
ج	٢٨	٣٤	١٢١٪
د	١٢	١٣	١٠٨٪
هـ	٢٤	٢٦	١٠٨٪
و	٣١	٣٢	١٠٣٪
المجموع	١٧٧	١٨١	١٠٢٪

وكما يبدو واضحاً من البيانات الواردة فى الجدول أعلاه، فإن المنطقة البيعية (ح) رغم انخفاض حجم مبيعاتها، إستطاعت أن تحقق أعلى مساهمة نسبية فى إجمالى المبيعات المتحققة فى كافة المناطق البيعية.

ج- تحليل المبيعات على أساس العملاء:

المدخل الأخير إلى تحليل المبيعات هو الخاص بالعملاء ويعتمد هذا التحليل على فكرة تقسيم العملاء إلى قطاعات أو فئات وذلك بهدف تحديد المجالات التى يمكن التعامل معها بدرجات من الاستثناء والنسبية. فقد تتطلب السياسة البيعية، البيع عند المستوى الحدى (التكلفة = الإيراد). أو حتى عند المستوى الأقل. وبالتالى، فإن هذا النوع من التحليل يصبح الأسلوب الضرورى فى مثل هذا الوضع. وتبرز أهمية الأخذ بهذا التحليل عندما تتعامل المؤسسة مع قطاعات متفاوتة من العملاء، مما يستلزم التعرف على الموقف البيعى الخاص بكل قطاع. ويتطلب إجراء التحليل الخاص بالعملاء وجود بيانات عن المعايير البيعية المطلوب تحقيقها، بالإضافة إلى بيانات فعلية عن المبيعات وهو ما توضحه البيانات الواردة فى الجدول التالى.

تحليل المبيعات على أساس قطاعات العملاء (بآلاف الجنيهات)

فئة العملاء	المبيعات المخططة	المبيعات الفعلية	النسبة ٪	الانحراف (+ −)
أ	٣٠٠٠	٣٤٠٠	٪١١٣	+٤٠٠
ب	٢٨٠٠	٢٧٠٠	٪٩٦	−١٠٠
ج	٢٧٥٠	٣٢٠٠	٪٨٠	−٥٥٠
د	٣٣٠٠	٢٤٥٠	٪١٠٧	+١٥٠
هـ	١٩٠٠	٢٢٥٠	٪١١٨	+٣٥٠
ى	١٤٠٠	١٥٥٠	٪١١١	+١٥٠
المجموع	١٦,٠٠٠	١٦,١٥٠	٪١٠١	+١٥٠

وتوضح البيانات الواردة فى الجدول السابق أن المبيعات للفئات (أ، ب، جـ،و) من العملاء كانت منخفضة نسبياً بالمقارنة مع الفئات الأخرى. ومع ذلك، فإن هذا المستوى العام من التحليل قد لا يكون كافياً لاعطاء صورة تفصيلية عن الموقف البيعى بالنسبة لكل فئة من العملاء، ولهذا، فإن إجراء أنواع أخرى من تحليل المبيعات ربما كان أكثر جدوى.وقد يذهب مدير المبيعات إلى تحليل مبيعات العملاء على أساس السلعة أو الخدمة المباعة، أو حتى على أساس المناطق البيعية التى يتواجدون فيها. هذا، ولابد أن نذكر دائما أن الغرض من إجراء أى أنواع من تحليل المبيعات هو إثراء التحليل والوصول إلى سناريوهات بيعية أكثر دقة وتفصيلاً.

ثامناً : التحليل المحاسبى لتكلفة المبيعات :

بالرغم من أن تحليل المبيعات يعتبر أداة مفيدة لمدير المبيعات وخاصة لأغراض التحليل العام. إلا أن مدير المبيعات غالباً ما يكون راغباً فى تحديد الربحية المتولدة من سلع أو مناطق بيعية معينة. ولتحقيق هذا الهدف فإن تحليل تكلفة النشاط البيعة ربما يكون أسلوباً مفضلاً فى هذه الحالة .

والحقيقة، أنـه عـندما تؤخذ جميع تكاليف المبيعات فى الاعتبار فإن البـيانات التى يتم الحصول عليها نتيجة التحليل يمكن أن تزود مدير المبيعات بمؤشـرات منطقية للموقف البيعى، وبالتالى فإنها تساعد على الوصول إلى قياس معقـول لانتاجـية النـشاط البيعـى. ومـن هنا، فإن تحليل تكلفة المبيعات يعتبر ضـرورياً، رغـم أن كـثيراً مـن المؤسـسات لا تقوم بإجرائه ولقد قاد هذا التحليل بعض المؤسسات التى قامت به إلى حذف كثير من الأصناف السلعية من خطوط إنتاجها بعد أن تبينت أن الابقاء على هذه الاصناف غير مجد.

والتحلـيل الخـاص بـتكلفة المبـيعات هـو تحلـيل تفصيلى ينطوى على تحديـد عناصـر التكالـيف المخـتلفة المـرتبطة بالنـشاط البيعـى للمؤسسة ويعتمد الأجراء المتبع فى تحليل تكاليف البيع على الخطوات التالية:

١- تحديد التكاليف العادية المرتبطة بالنشاط البيعى، وتختلف المؤسسات فيما بيـنها بالنـسبة لطـريقة تـوزيعها وتـصنيفها لهـذا التكالـيف. وتتـبع إحدى المؤسسات فى توزيعها للتكاليف البيعية على أساس التصنيف التالى:
   أ- تكاليف البيع، كالتعويضات والعمولات ومصاريف السفر والتنقل.
   ب- تكاليف الترويج والإعلان.
   ج- تكاليف النقل والشحن والتغليف والتخزين.
   د- تكالـيف إداريـة وتـشمل، الائـتمان ومصاريف تحصيل الديون، تكاليف إعـداد وتجهيز طلبات الشراء، والفواتير، وتكلفة برامج التدريب والتأهيل، الخاصة بمندوبى البيع.
٢- توزيع التكاليف المرتبطة بكل نشاط أو وظيفة من وظائف النشاط البيعى.
٣- تقـسيم التكالـيف حـسب المعـايير التـى تتبـناها المؤسـسة وتكون راغبة فى تطبـيقها. مـثل الـسلعة/ الخدمـة/ العمـلاء، المـناطق البيعـية/ حجـم طلبـية الشراء.... الخ.

ويعتبر حساب الأرباح و الخسائر هو الأداة الهامة للحصول على البيانات الخاصة بتكاليف المبيعات، حيث يتم تصنيف المصاريف المختلفة فى هذا الحساب.

ويوضح الجدول التالى نموذجاً لقائمة الأرباح والخسائر لإحدى المؤسسات، وبالنسبة لخمس من السلع التى تتعامل بها:

قائمة الأرباح والخسائر

شركة فيض الأمل (بآلاف الجنيهات)

البيانات	المجموع الكلى	السلعة أ	السلعة ب	السلعة ج	السلعة د	السلعة هـ
قيمة المبيعات	٢٠٠٠	٦٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠
تكلفة البضاعة المباعة	١٤٠٠	٤٠٠	٢٧٥	٢٧٥	٢٠٠	٣٥٠
إجمالى الربح	٦٠٠	٣٠٠	١٢٥٠	١٢٥	١٠٠	٥٠
مصاريف أخرى						
مصاريف بيعية	٢٠٠	٦٠	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠
مصاريف إدارية	٣٣٠	١٠٦	٧١	٧١	٥٢	٣٠
إجمالى المصاريف	٥٣٠	١٦٦	١١١	١١١	٨٢	٦٠
صافى الربح أو الخسارة	٧٠ ربح	٣٤ ربح	١٤ ربح	١٤ ربح	١٨ ربح	١٠ خسارة

كيف يتابع مدير المبيعات أعضاء فريق البيع ويقيس أداءهم:

عند الحديث فى بداية الكتاب عن خطة المبيعات ذكرنا أن الأساس لوضع تلك الخطة هو توفر المعلومات ايضا لكى يتمكن مدير المبيعات من متابعة وقياس إداء فريق المبيعات يجب أن يتوفر لدية المعلومات الكافية للقيام بهذا العمل.

أن عملية القياس للآداء مرهونة ومرتبطة بالهدف المطلوب تحقيقة كما أن النتائج المرغوبة وتكاليف الحصول عليها تحدد نوع المعلومات التى يحتاجها مدير المبيعات لقياس الأداء ومتابعته[1].

مثال: إذا أردنا قياس سلوكيات أحد الموظفين من حيث تعاملة مع العملاء يستلزم ذلك توفر المعلومات التالية (أسئلة توجه للعملاء):

١- هل ينادى العميل باسمه.

٢- هل يعطى انتباهه للعميل.

٣- لباقة الصراف فى حديثة مع العميل.

٤- هل رد على تحية العميل وشكره عند الانصراف.

٥- هل سأل العميل إذا كان يريد خدمة أخرى.

٦- هل آحال العميل إلى الشخص المطلوب.

نخلص مما سبق إلى أن عملية المتابعة قياس الأداء تحتاج إلى توفر معلومات والسؤال الذى يبحث عن أجابه ما هى المعلومات المطلوب توافرها لمتابعة وقياس الأداء؟؟

فإذا كانت الأنشطة المطلوب قياسها هى أنشطة تتعلق بإدارة المبيعات وبالتحديد خطة المبيعات وبالتحديد برنامج العمل المخطط لكل فرد فى فريق المبيعات نجد أن المعلومات المطلوبة تنحصر فى الآتى:

١- عدد الزيارات المخططة لفريق المبيعات.

---

[1] أحمد سلامة - مرجع سبق ذكره ص٨٤ وما بعدها.

٢- المبيعات ا لتى تمت أو الصفقات التى عقدت من خلال الزيارات.

٣- الفترة التى يتم القياس عنها (عدد الأيام).

٤- عدد الساعات التى تستغرقها كل زيارة

٥- التكاليف والمصروفات للزيارات.

٦- حجم عملاء القطاع أو السوق المخصص لرجال المبيعات كى يعمل فيه.

٧- حجم العملاء الذين تم توجيه النشاط نحوهم بالفعل.

٨- المنتجات التى تم بيعها.

٩- العملاء المتوقعين.

١٠- مسببات فشل المبيعات.

١١- شكاوى العملاء.

١٢- رجل البيع المثالى.

أن عملية القياس تتطلب أن نستخرج نسبت أو معدلات أو مؤشرات وبالمقارنة تكمننا من الحكم على شكل الأداء وفيما يلى ملخص يساعد مدير المبيعات على:

١- تركيب المعدلات أو النسب.

٢- تحديد المعلومات المطلوبة للقياس.

٣- تحديد مصدر المعلومات (كيفية الحصول عليها).

٤- الاستفادة من المعدلات أو النسب (الدلالة).

معدلات قياس أداء نشاط البيع

المعدلات / النسب	المعلومات المطلوب للقياس	مصدر المعلومات (كيفية الحصول عليها)	الاستفادة أو الدلالة (ماذا يستفاد من النسب)
• نسبة الزيادات البيعية إلى عدد الصفقات التى تمت (الفعالية)	• عدد الزيارات التى قام بها الموظف . • المبيعات التى تمت (عدد)	• تقرير برنامج عمل الزيارات البيعية. • تقرير نشاط فريق البيع.	• يجب المقارنة بين أعضاء فريق البيع للخروج بمؤشر. • إذا أخذت تكاليف الزيارات نستفيد أكثر من هذا المؤشر. • يساعدنا فى الحكم على درجة الفعالية.
• عدد الزيارات المخططة إلى عدد الزيارات الفعلية (الكفاءة)	• الزيارات المخطط القيام بها. • الزيارات الفعلية التى تمت.	• تقرير برنامج الزيارات البيعية. • تقرير نشاط البيع.	• مدى واقعية التخطيط. • كفاءة رجل البيع.
• عدد المنتجات المباعة فى كل صفقة بيع تمت.	• عدد المنتجات المباعة فعلا. • عدد المبيعات الصفقات التى تمت.	• تقرير نشاط البيع.	• كلما زاد عدد المنتجات المباعة بالنسبة لعدد الصفقات فهذا يعنى، أن معدل استخدام عملية عرض أكثر من خدمة فى أن واحد فى زيادة.

معدلات قياس أداء نشاط البيع

المعدلات / النسب	المعلومات المطلوب للقياس	مصدر المعلومات (كيفية الحصول عليها)	الاستفادة أو الدلالة (ماذا يستفاد من النسب)
• عدد العملاء الذين تم زيارتهم (نسبة مئوية) = ١–ب / ١ = ؟؟٪	• العملاء المخطط زيارتهم (أ) • العملاء الذين لم تتم زيارتهم (ب)	• تقرير نشاط البيع	• كلما زادت هذه النسبة خلال فترة الخطة البيعية واقتربت من ١٠٠٪ يعتبر الأداء ايجابى.
• عدد مرات الزياره لنوع معين من العملاء = ا– ب / ج ؟؟ مرة	• العملاء المخطط زيارتهم (أ) • العملاء الذين لم تتم زيارتهم (ب) • أنواع الزيارات التى تمت (ج)	• تقرير برنامج عمل الزيارات البيعية. • تقرير نشاط البيع.	• تحديد عدد المرات التى تزور فيها نوعا معينا من العملاء.
• فعالية أداء نشاط المبيعات. • حجم المنتجات المباعة: التكاليف (مقارنة).	• حجم المنتجات المباعة. • (مخرجات نشاط المبيعات). • تكاليف / مصاريف خطة المبيعات.	• التقرير التجميعى للأعباء المالية لنشاط البيع.	• الرقابة على فعالية أداء نشاط البيع . • التعرف على مدى إنجاز أهداف خطة المبيعات باعلى كفاءة وفاعلية واقل تكلفة.

معدلات قياس أداء نشاط البيع

المعدلات / النسب	المعلومات المطلوب للقياس	مصدر المعلومات (كيفية الحصول عليها)	الاستفادة أو الدلالة (ماذا يستفاد من النسب)
• أعداد التقارير البيعية	• عدد الزيارت التى تمت فعلا . • تواريخ الزيارات	• تقرير برنامج عمل الزيارات البيعية.	•من مقارنة تاريخ الزيارة مع تاريخ تقديم التقرير واعداده يمكن الحكم على مدى كفاءة رجال البيع فى إعداد تلك التقارير لأن تقادم التقارير يفقدها اهميتها وتقل الاستفادة منها.
• الوقت المستغرق فى كل زيارة	•إجمالى وقت الزيارات. • عدد الزيارات التى تمت.	• تقرير زيارة العميل. • تقرير نشاط فريق البيع.	• كيفية تقليل وقت الزيارة. • الترتيب بشكل جيد للزيارة. • الاتصال بالعميل قبل الزيارة. • احتياج رجل البيع إلى التدريب.

معدلات قياس إداء نشاط البيع

المعدلات / النسب	المعلومات المطلوب للقياس	مصدر المعلومات (كيفية الحصول عليها)	الاستفادة أو الدلالة (ماذا يستفاد من النسب)
• تكاليف الزيارة التى يقوم بها رجال البيع.	• إجمالى التكاليف. • عدد الزيارات التى تمت.	• تقرير تجميعى للأعباء المالية لنشاط البيع. • تقرير نشاط فريق البيع.	• المقارنة بين تكلفة الزيارات لكل فرد من أفراد فريق البيع للحكم على الكفاءة والفعالية. • ترشيد التكاليف وزيادة العائد.
• العائد على الزيارات.	• صافة الأرباح (صافى المبيعات). • عدد الزيارات التى تمت.	• تقرير تجميعى للأعباء المالية لنشاط البيع. • تقرير نشاط فريق البيع.	• بالمقارنة بين المعدل رقم (٩) متوسط تكلفة الزيارة مع المعدل رقم (١٠) العائد على الزيارة يتضح لنا مدى المساهمة فى الأرباح. • إعادة النظر فى عملية الزيارات وأسلوبها تحديد ربحية رجال البيع.

ويلاحظ من المعدلات السابق ذكرها أنها لم أتطرق إلى الأساليب التى تتم حالة مقارنة الأرقام المخططة بالخطة مع الأرقام الفعلية لأنها لا تساعد على التعرف على نقاط القصور والضعف فى الأداء

فالنسب والمعدلات نستخدمها فى:

١- تشخيص أسباب القصور فى الأداء.

٢- ترشيد التكاليف و النفقات.

٣- الحكم على درجة فاعلية أداء فريق البيع.

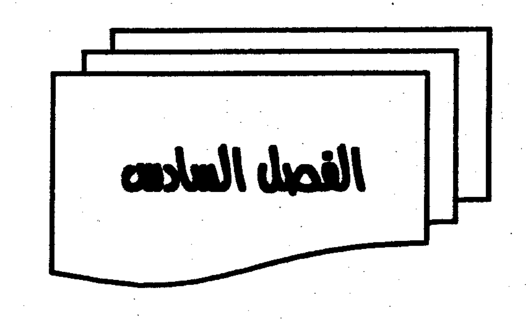
٤- مدى التركيز على نوعية من العملاء (مهمين وغير مهمين) أو بمعنى آخر هل نركز على عملاء غير منتجين وهناك فى ضياع الوقت لزيادة هؤلاء العملاء دون التركيز على عملاء آخرين أكثر أهمية.

٥- التعرف على مدى تحقيق أهداف المبيعات باعلى كفاءة واقل تكلفة.

٦- مدى كفاءة رجل البيع فى إعداد التقارير وتقديمها فى المواعيد المناسبة بما ينعكس على حيوية القرارات المتخذة فى هذا الشأن.

٧- توضيح الاحتياجات التدريبية لتحسين إنتاجية رجال البيع.

٨- مدى مساهمة رجال البيع فى الأرباح.



نصائح بيعية
وتطبيقات عملية

ثمانية عشر

نصيحة بيعية

عزيزى رجل البيع

احذر

قبل كل شئ.... تعرف على حصتك البيعية

فالحصة البيعية

هى هدف كمى "قيمة نقدية أو عددية" خلال فترة زمنية معينة.

ويشترط لتحديد تلك الحصة أن:

أ- تكون قابلة للتحقق فى ظل الجهود المعتاده.

ب- أن تحدد فى الجوانب القابلة للتقيم.

ت- أن تكون موضوعه بشكل مفهوم حتى يمكن تنفيذها بكفاءة.

وأخيرا فأن عليك أن تحذر من

أ- المقابلات البيعية مع عملاء غير متوقع قيامهم بالشراء.

ب- الإدارة السيئة للمناطق البيعية.

ت- بدء العمل متاخراً والانتهاء مبكراً.

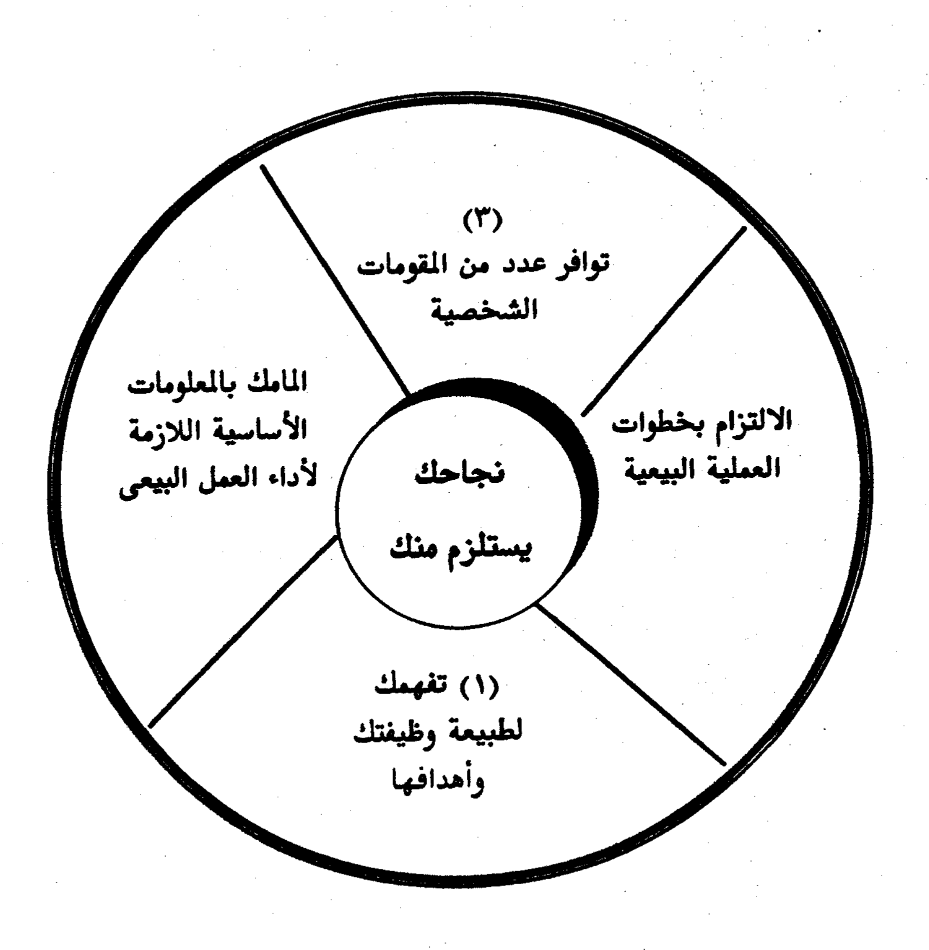
ث- الارتباط بمواعيد ثابتة غير مرنة.

احترس

قبل توزيع جهدك البيعى قسم المناطق البيعية إلى أربعة أقسام على النحو التالى:

منطقة (١)	منطقة (٢)
مركز تنافسي قوى. فرص بيعية كبيرة. ابذل أقصى جهدك.	مركز تنافسي ضعيف. فرص بيعية قوية. حلل نقاط الضعف قبل الدخول إلى هذه المنطقة.
منطقة (٣)	**منطقة (٤)**
مركز تنافسي قوى. وفرص بيعية ضعيفة. حاول خلق فرص بيعية جديدة قبل التعامل مع هذه المنطقة من خلال عمليات الدعاية والترويج.	مركز تنافسي ضعيف. وفرص بيعية ضعيفة. ابتعد قدر أمكانك عن هذه المنطقة.

أعلم


(٣)
توافر عدد من المقومات
الشخصية
الالتزام بخطوات
العملية البيعية
(١) تفهمك
لطبيعة وظيفتك
وأهدافها
الماك بالمعلومات
الأساسية اللازمة
لأداء العمل البيعى
نجاحك
يستلزم منك

عزيزى رجل البيع

انتبه

١- إن الاتصال المستمر بالعميل هو مصدر تكرار عملية الشراء.

٢- إن حفاظك على الود مع العميل وشعوره بالرضا دائما يكون عوناً لك فى تزكيتك أنت وشركتك.

٣-إن العملية البيعية يمكن أن تمارس من خلال الخبرة فقط، فالأفراد قد يعتمدون على الخبرة وينجحون فى إتمام الصفقة البيعية ولكن ذلك يكون بمحض الصدفة.

٤-إن عملية ا لبيع عملية مستمرة ليس هناك خطوط فاصلة بين مراحلها بل هى مجموعة متداخلة ومتكاملة بين الأنشطة.

٥- إن عملية البحث والتحرى عن العملاء يجب أن تمارس بالنسبة لجميع أنواع السلع والخدمات ولكن بأوراق مختلفة.

أحترم

كى تنجح فى تقديم عرضك التزم بما يلى:

تحدث بلغة العميل أثناء العرض.

- أحرص دائما على كسب ثقة العميل أثناء العرض.
- عدم الإفراط فى الثناء على السلعة أو الخدمة التى تعرضها.
- أن تتسم تصرفاتك وسلوكك بالجدية والصدق.
- استخدام فترة الضمان لكسب الثقة.
- التعامل مع المنافسة بحلم وتعقل.
- لا تطعن فى منظمتك أو رئيسك المباشر أمام عميلك.
- أن يكون عرضك واضحاً وكاملاً.
- أن تكون عادلاً تجاه المنافس.
- الاستعانة بما أمكن بتقارير الهيئات العالمية.

عزيزى رجل البيع

انتبه

- إن الاعتراضات لا تعتبر رفضاً.
- إن الاعتراض لا يمثل عقبه لا يمكن التغلب عليها.
- يجب الترحيب بالاعتراض للمساعدة فى إتمام الصفقة.
- الاعتراض المخلص تعبير عن الاهتمام.
- الاعتراض عبارة عن رجاء لمزيد من المعلومات.
- يجب احترام مقاومة العميل والاعتراف بأهميتها وضرورة تعلم كيفية التعامل معها.

لا تجادل (*)

لا تـدخل فى جدل عقيم مع العميل يشكك فيما تقول. الجدل يقود إلى المـواجهة والمـواجه تقود إلى الفـشل. وقـد تكون للمشترى مصلحة شخصية فى إثـبات انـك علـى خطـاء وأنـه على صواب. وكلما جادلت اتخذ المشترى موقفاً دفاعـياً. وقلـيلون فـى هـذا العـالم- مـن هم على استعداد للاعتراف بأنهم على خطاء.

وافـق العمـيل علـى آرائـه، واثنـى علـى ثقافـته وسعة اطلاعه. ثم غير أسلوبك وقدم ما لديك من حقائق وأنت تبتسم. حاول إعادة صياغة كلام العميل مغلفـاً بكلماتك، وضع كلماتك فى فمه ودعه ينطقها بنفسه. وكلما اختلفت معه أكثر قل له: " أنا لا أختلف معك على الإطلاق . بل أننا نبدو متفقين تماماً إلا أن..".

(*) الشركة العربية للأعلام.

فرق بين الإقناع والاقتناع (*)

هناك فرق بين الإقناع والاقتناع. الإقناع هو أن تأخذ بيد العميل وتقنعه بوجهة نظرك بالإجابة عن كل أسئلته أو بتقديم حلول لمشكلاته. أما الاقتناع فهى عملية داخلية يصل إليها العميل من تلقاء نفسه. الإقناع يتم بتقديم إجابات، والاقتناع يتم بطرح أسئلة بعض أسئلة الاقتناع النموذجية.

- هل ترى أن استخدام هذا المنتج يمكن أن يوفر لك الكثير من المال؟
- هل أنت مهتم بتوفير بعض المال؟
- متى تريد أن تبدأ بالتوفير؟
- هل ستدفع نقداً أم بشيك أم بالبطاقة الائتمانية؟
- لو لم يكن فى هذه الإله سوى هذه الميزه، فأنها تستحق أن تشتريها، أليس كذلك؟
- هل ستأخذ الجهاز معك أم نرسله لمكتبك وتقوم بتركيبه؟
- هل سيقوم بنكك بالتمويل أم نبحث لك عن ممول؟

(*) الشكة العربية للاعلان.

انتبه

كيف يتسوق الناس (*) "الرجال والنساء"؟

هناك فروق عديدة بين طريقة تسوق السيدات والرجال وبين طريقة تسوق كبار السن وتسوق الأطفال. ومن الخطاء افتراض أن فئات الناس المختلفة تمارس عملية الشراء بغرض واحد وبطريقة واحدة. وهى الطريقة التى يعتقد كل منا إنها وحدها الصحيحة فكما تختلف ملابس الجنسين، تختلف أساليبهم فى التسوق، وذلك كما يلى:

◆ بينما تشعر النساء بألفة كبيرة فى المحال التجارية فإن علامة الضيق ترتسم على وجوه الرجال بمجرد أن يخطوا إلى المركز التجارى.

◆ يتحرك الرجال أسرع من النساء أثناء التسوق وقلما تستوقفهم أشياء لا يبحثون عنها.

◆ ينفر الرجال من طرح الأسئلة والحديث مع البائعين وتفضل النساء ذلك فإذا دخل الرجل محلاً ولم يجد ضالته فإنه يغادر غير آسف دون أن يكلف نفسه سؤال البائع.

◆ يستغرق قرار الشراء الذى يتخذه الرجال وقتاً أقل من النساء سبب ذلك أن النساء يفضلن دائماً مشاهدة جميع الأصناف قبل شراء شئ واحد أما الرجال فينفذ صبرهم بسرعة.

◆ بالرغم من أن الرجال لا يرحبون بإضافة المزيد من السلع إلى مشترياتهم كما تفعل النساء إلا أنهم يقضون وقتاً أقل داخل المحل وهذا يعنى أن الوقت الذى تشترى فيه السيدة سلعتين يقوم فيه رجلان بشراء سلعة واحدة لكل منهما أى أن اقتصاديات التعامل مع الرجال أكثر ربحية من التعامل مع النساء.

◆ أما الفرق الجوهرى الكبير فى أنماط التسوق فهو أن النساء يشترين أكثر من الرجال لأن الآخرين هم الذين يدفعون الثمن.

(*) الشركة العربية للإعلام.

احترس

يجب مراعاة ما يلى عند إعداد الاستبيان:

- التأكد من الارتباط التام بين كل سؤال من الأسئلة الفرعية والموضوع الخاص به فى الأسئلة.
- تجنب الأسئلة التى تتطلب تفكير معقد.
- تجنب الأسئلة الإيحائية مثل (هل توافقنى).
- تجنب الأسئلة المحرجة مثل (ما هو مقدار دخلك بالضبط).
- تجنب الأسئلة المركبه التى تحتوى على أكثر من معلومة مثل: ما رأيك فى أسعار ومستوى جودة السلع التى نقدمها لك.
- تجنب الأسئلة التى لا مبرر لها والغير هامة.
- امنح الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
- راعى أن تصاغ الأسئلة بعبارات واضحة لا تقبل التأويل.
- راعى أن تكون الجمل المستخدمة من النوع القصير.
- لا تحاول وضع الأسئلة التى تحتوى على أكثر من إجابه.

عزيزى رجل البيع

انتبه

عليك أن تسعى إلى تثبيت المفاهيم المتعلقة بسمعه سلعتك فى ذهن المستهلك وصولاً إلى الولاء لمنتجاتك بحيث يصبح سلوك المستهلك مبرمجاً بشكل تام لشراء منتجات منظمتك عند الإحساس بالحاجة.

والولاء عزيزى رجل البيع له أنواع:

- **ولاء عاطفى:** يتركز حول الصفات التى تنفرد بها السلعة دون غيرها.
- **الولاء للاسم:** الذى يجب أن يحمل قدراً معيناً من الاحترام لدى العملاء.
- **الولاء للصفات الحاكمة:** مثل ولاء المستهلك لعدد من الصفات الحاكمة فى السلع المعروضة مثل سهولة الاستخدام.
- **ولاء الارتباط:** وهو الولاء الناجم عن إحساس العميل بأن الاستمرار فى عملية شراء المنتج يعطيه مزايا إضافية كالحصول على جائزة مالية مثلا.
- **الولاء المرتبط بالراحة:** وهو الولاء المرتبط بتسير عمله الشراء مثل توافر المنتج فى أماكن قريبه من المستهلك أو توزيعه بالتلفون.

احذر

- الحديث فى الاتجاهات التى تتمركز حول العقائد فهذه الاتجاهات من الصعب تغيرها بل أن الحديث عنها يسبب العديد من المشاكل.
- تعرف على مدى شدة كثافة الاتجاه عند التحدث مع عميلك فالاتجاهات الشديدة سواء كانت سلبية أو إيجابية سوف تجد صعوبة فى إحداث التغير فيها والأمر هنا يحتاج إلى مزيد من الصبر والحكمة.
- إذا أردت أن تغير اتجاه عميلك عليك:
  - أن تحدثه بلباقة عن المقارنات المنطقية بين سلعلتك والسلع البديلة.
  - أن تخلق لديه نوع من الاختلال العصبى المؤقت الذى يدفعه إلى السلوك الذى ترغب بان تشعره بانه فى احتياج شديد إلى سلعتك للقضاء على حاجته الملحة .
  - قد تجد أن هناك حاجة أحيانا إلى أيقاظ الحس الوطنى عند عميلك لدفعه إلى شراء سلعتك وذلك بدلاً من السلع المستوردة مثلا.

عزيزى رجل البيع

انتبه

أنه كلما كانت خصائص السلعة متشابهة تم إدراكها باعتبارها مجموعة واحده.

أن السلع التى تعرض فى ذات الوقت أو ذات المكان ترتبط فى ذهن المشترى.

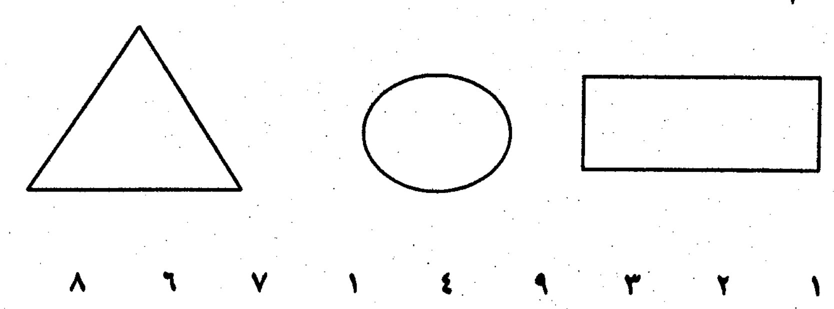






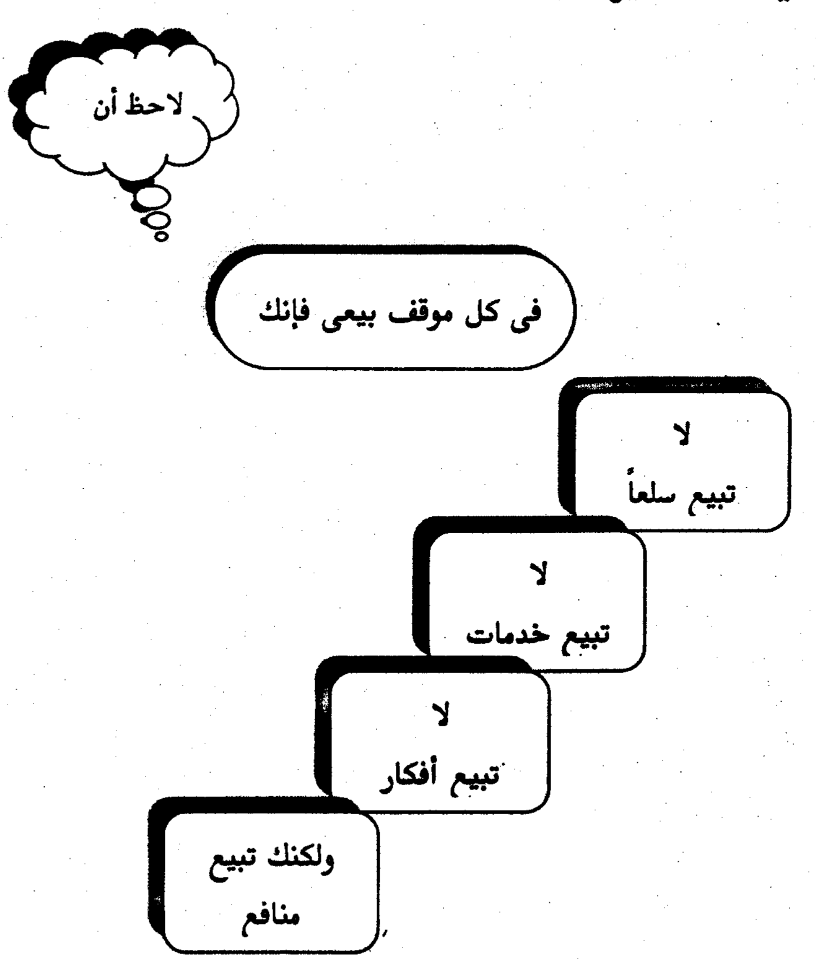
يميل المشترى بطبيعته إلى سد الثغرات فى المعلومات التى تصل إليه...

فلا تقدم إليه إى معلومات ناقصة.



انتبه

أن عملية البيع الشخصى هى عملية مقابلة بين طرفين... بائع.. ومشترى ولكون البائع..... والمشترى إنسان... فالنجاح تلك العملية يجب أن يفهم كل طرف الطرف الآخر... لذا عزيزى رجل لبيع هيا بنا نقدم لك بعض المعلومات عنى وعنك عن الإنسان.


لاحظ أن
فى كل موقف بيعى فإنك
لا
تبيع سلعاً
لا
تبيع خدمات
لا
تبيع أفكار
ولكنك تبيع
منافع

عزيزى رجل البيع

تذكر

إنك الركيزة الأساسية التى تعتمد عليها المنظمة فى تحقيق أهدافها

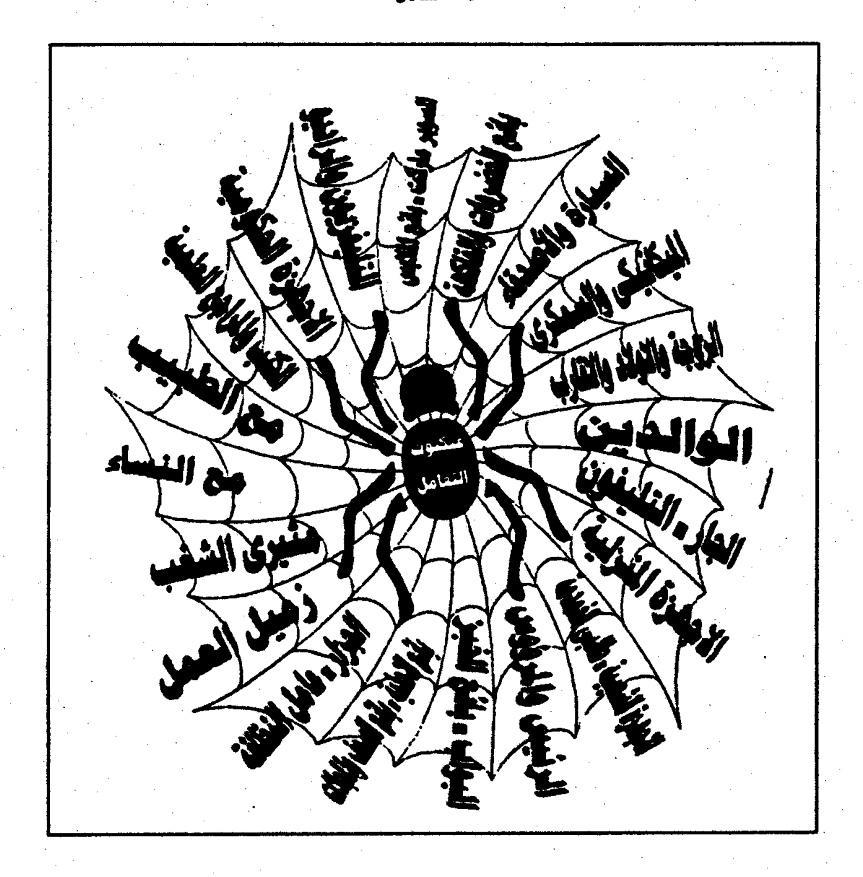
فانت

من تعتمد عليه المنظمة فى التطبيق الفعلى لسياستها وخططها البيعية

وأنت أيضاً :

واجهـة المـنظمة لـدى الجمهور الخارجى ومن ثم فإن تصرفاتك وطريقة تعاملاتك تؤثر تأثيراً مباشراً على نجاح المنظمة.

احذر



عنكبوت التعامل
الوالدين
الجار - التليفون
الأجهزة المنزلية
مع الطبيب
مع النساء
زميل العمل

انتبه

أساسيات البيع

وفيما يلى عشر مهارات نعتبرها من أساسيات عملية البيع :

١- جذب انتباه العملاء

- أرسل المعلومات الآن ثم تابع.
- حدد ما تريده واسألهم أن كان لديهم وقت للتحدث معك.
- استخدم طرفاً ثالثاً كمرجع لك.

٢- اطرح أسئلة كثيره.

٣- حدد فوائد ما تعرضه للبيع.

٤- استخدم أسلوب إعادة الصياغة.

٥- استخدم أسلوب تزامن الإيقاع مع العميل.

- الأسلوب التحليلى.
- اسلوب السائق.
- الأسلوب التعبيرى.
- الأسلوب اللطيف.

٦- اعرف معايير الشراء لدى العميل.

٧- حول المكالمات الوارده إلى فرص مبيعات.

٨- تعلم الا تعتبر "لا" إجابة نهائية.

٩- قدم خيارات جديدة.

١٠- حاول إزالة مخاوف العميل.

تدريبات عملية

١- فيما يلى بعض العبارات التى بدأ بها رجل البيع بعض القاءات البيعية... والمطلوب منك تحديد مدى نجاح رجل البيع فى تحديد الهدف/ المنفعة/ قبول العميل.....

تدريب رقم (١)

الشركة المحمدية: أشكرك أستاذ محمود على توفير الوقت الكافى لكى أتعرف على احتياجات شركتك المستقبلية واود أن اقدم بعض الخدمات التى تعرضها شركتنا فهل تحب أن اشرح لك بعض هذه الخدمات.

- **الهدف:** ....
- **المنفعة:** ....
- **قبول العميل:** ....

تدريب رقم (٢)

شركة السعد للاستثمار: عدد كبير من العملاء يستخدمون خدمة الاعتمادات المستنديه عند استيراد البضائع من الخارج واتمنى أن استعرض المزايا التى تقدمها شركتنا لهذه الخدمة لذلك أفضل الحصول على معلومات عن حجم الاستيراد وعدد مرات الشراء الخارجى لشركتكم

- **الهدف:** ....
- **المنفعة:** ....
- **قبول العميل:** ....

تدريب رقم (٣)

شركة الإيمان: شرحت لسيادتكم فى اللقاء الماضى خدمة التمويل التأجيرى للشراء أسطول السيارات الخاص بشركتكم حيث أن هذه الخدمة توفر

الحمايـة و الأمان والاطمئنان لشركتكم وقد حضرت اليوم لشرح الشروط المناسب للعقد فهل يسمح وقتك بذلك

- الهدف: ....
- المنفعة: ....
- قبول العميل: ....

تدريب رقم (٤)

رجـل البـنك: نحن نقدم لرجال الأعمال اسرع خدمة لتحويل العملات الأجنبـية لأى مكـان فـى العـالم هـذه الخدمـة توفر الحماية والأمان والاطمئنان لرجال الأعمال.. فما هو متوسط تحويلاتك الشهريه الخارجية.

- الهدف: ....
......
- المنفعة: ....
- قبول العميل: ....

تدريب رقم (٥)

رجـل البـنك: استـاذ محمـود مـبروك خـط الانتاج الجديد للشركة لقد اصـبحت كفرع ممتاز لانتاج السيراميك الفاخر ونحن على استعداد لتمويل رأس المـال العامـل لمدة (٦) اشهر حتى يتم بيع إنتاج الشركة للسوق...... إن البنك العربـى هـو أفـضل بنك على مستوى الشرق الأوسط ويقدم أيضاً خدمات أخرى خاص تمويل شراء الأصول الرأسمالية فما هو نوع التمويل الذى تحتاجه؟

- الهدف: ....
- المنفعة: ....
- قبول العميل: ....

٢- تقدم اليك أحد العملاء طالباً مساعدتك فى أتمام عملية استيراد كبيرة وهذا العميل لم يسبق له التعامل مع مؤسستك ويرغب فى تمويل هذه الصفقة عن طريق إحدى الخدمات التى تقدمها شركتك والمطلوب إدارة الحوار مع العميل فى ضوء النقاط الآتية :

أ- الترحيب والتقديم والترحيب بالعميل

....

....

ب- عبارة بدء المقابلة

....

....

جـ- توجيه الأسئلة إلى العميل

- أسئلة شخصية للتعرف على جودة العميل

....

....

- أسئلة عامة عن نوع النشاط

....

....

- أسئلة تفصيليه عن أسلوب التمويل والشراء

....

....

د- عرض بدائل التمويل على العميل

....

....

هـ- مناقشة البديل الأفضل وأسلوب التنفيذ

....

....

و- عمل خطة لإخراج التعاقد إلى مرحلة التنفيذ

....

....

ز- مناقشات اعتراضات العميل على أسلوب حساب سعر الفائدة

....

....

ح- تلخيص ومراجعة البديل الذى تم اختياره لتمويل استيراد السيارات من الخارج مع تحديد الشروط التفصيلية للتعاقد

....

....

ط- إنهاء المقابلة مع العميل مع تحديد موعد آخر إذا لزم الأمر

....

....

٣- هل تستطيع عزيزى رجل البيع ملء النموذج الآتى:

اسم الشركة التى تعمل بها: ....

متى أنشئت: ....

أصحاب الشركة: ....

الفروع: ....

شروط التسليم: ....

الغرض الرئيسى للشركة: ....

أساليب الخصم: ....

طرق الدفع: ....

أقدم تقاريرى إلى : .... الذى يقدمه بدوره إلى : ....

الشركة لها أنشطة أخرى وهى: ....

الخدمات التى يمكن تقديمها للعملاء: ....

المنتجات التى نتعامل فيها: ....

منتجات أتعامل فيها بشكل مباشر: ....

الاسم: ....

المميزات الفنية: ....

نحن نتميز عن الآخرين: ....

منتجات تتعامل فيها شركتى ولا أتعامل فيها بشكل مباشر

الاسم: ....

أعرف عنها: ....

المنافسون: ....

الاسم: ....

المكان: ....

أهم نقاط الضعف: ....

أهم نقاط القوة: ....

٤- فيما يلى بعض المواقف التى تتطلب جمع البيانات عالج هذه المواقف بوضع الأسئلة المناسب

تدريب رقم (١)

بافتراض أنه تم تعينك مندوباً للمبيعات لدى شركة ديما وطلب منك إعداد استمارة استبيان للتعرف من خلالها عن مدى رضا المستهلكين عن منتجات هذه الشركة فماذا أنت فاعل.

تدريب رقم (٢)

فى الشركة التى أنت أحد منتسبيها أطلقت أشاعه فحواها أن منتجات شركة ديما مرتفعة الثمن فالمطلوب منك ملاحظة تصرفات زملائك وكتابة تقرير تفصيلى عن تصرفاتهم.

تدريب رقم (٣)

بصفتك موظفاً مسؤلاً بشركة ديمه طلب منك إجراء مقابلة مع عدد من المشترين لمعرفة أراءهم فى مدى جودة السلعة المقدمة من الشركة فما هى الخطوات التى سوف تتبعها... اقتراح بعض الأسئلة التى يمكن أن يشملها برنامج المقابلة.

٦- فيما يلى مجموعة من المواقف البيعية والمطلوب منك اتخاذ التصرف المناسب

تدريب رقم (١)

محمد الحضورى المدير الإدارى لشركة صناعات الأغذية المحدوده، مع نجاحه الكبير فى السوق، يبدأ فى بناء فندق متميز، ذهب إليه صديقنا البائع مباركاً له فندقة الجديد وطامعاً فى أن يحقق له ما يريد من تاثيث متميز لفندقة .. حدد عدد من العبارات التى يمكن أن يستخدمها لبدء العملية البيعية

....

....

....

....

تدريب رقم (٢)

- المشترى: السلام عليكم ورحمة الله.......................
- البائع: وعليكم السلام...............يا هلا...................
- المشترى: والله يا شيخ تعبت كتير.......... ما لقى الشئ المطلوب
- البائع: ماذا تبحث عنه؟
- المشترى: نوعية من الطوب لبناء بيتى الجديد.
- البائع: لدينا جميع أصناف الطوب، الأحمر الفخارى كثافة ٨٣٢، والبروتون الفخارى كثافة ٦٠٠، بالإضافة إلى قواطع السيبروكس كثافة ٦٣٣،...............و.................و..................
- المشترى: سامر عليكم مرة أخرى للشراء........السلام عليكم.........

لماذا لم يتم الشراء؟

....

....

....

....

تدريب رقم (٣)

- البائع: السلام عليكم.. خالد العقيل... مدير مبيعات شركة الأغذية المحدوده.
- المشترى: يا هلا...............ماذا تريد؟
- البائع: جذبنى إليكم هذا الموقع الفريد الذى احسنتم اختياره لبناء مجمعكم التجارى عليه...
- المشترى: شكراً يا أخ خالد........

- البائع: إن الذى اختار هذا الموقع الفريد لا شك يفكر تفكيرا أقتصاديا سليما.. خاصة من حيث اقتصاديات بناء المجمع التجارى........

هل استمرار البائع فى الحديث انطلاقا من هذا المدخل يمكن أن يتمم العمل البيعى بالشكل الصحيح؟

....

....

....

....

تدريب رقم (٤)

عندما فكر عبد العزيز العقيلى فى تحديد مجال نشاط شركته الخاصة، طلب مندوبين من شركة ديما لمعرفة ماذا يمكن أن يقدمونه إليه ومعروفة شروط و أسعار التعامل.

وقد كانت ا لمفاجأة حين حضر إليه مندوب مبيعات الشركة، ومعه كتالوجاً كاملا بمنتجات الشركة من البسكويت والحلوى مرفقاً به الشروط الخاصة بالدفع والاستلام... ولم يقف الأمر عند ذلك ... ولكن قدم مندوبى المبيعات شكلا خاصا وجديداً من البسكويت والحلوى لدى الشركة.. ويتفق مع النشاط المطلوب فى كل واحده... كما قدم عرضاً بشروط و أسعار المنافسين فى السوق.. ونصحه بإمكانية الشراء فى النصف الثانى من الشهر القدم حيث يرد للشركة مجموعة جديدة مميزة من الحلوى.

ما رأيك فى موقف البائع؟

....

....

....

....

تدريب رقم (٥)

عـبد اللطـيف يعمـل فـى شركة الأغذية ديما وقد وضع فى اعبتاره من الـيوم الأول أن تكـون اسـتراتيجيته.. عـرض سـعر يتناسب مع العميل+ عملية بيعـية مقـنعة+ نـصح للعميل (وبغض النظر عن مصلحة الشركة) لمصلحته ولكن للأسف يلاقى النجاح الكافى.

فلماذا؟

....

....

حالة تطبيقية
(اختيار وتعيين رجال البيع)

تم تأسيس شركة صناعة الأغذية المحدودة "ديما" فى أوائل السبعينات من هذا القرن برأس مال قدره أربعمائة مليونريال سعودى.

وكان هدفها ولا يزال صناعة وبيع المواد الغذائية للمواطنين فى الأسواق المحلية وذلك مثل البسكويت والحلويات وتعتمد الشركة فى ذلك على رجال البيع الذين تقوم بتعينهم لهذا الغرض.

تتعامل الشركة فى أماكن مختلفة من السوق المحلى وتكاد تغطى معظم مناطق السعودية وفى ضوء التوسعات المستمرة فى أعمالها نتيجة زيادة حجم الطلب على مبيعاتها من هذه المواد وظهرت حاجة ملحه لاختيار وتعين رجال بيع جدد.

تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها لموظفين جدد فى الصحف المحلية كما يتقدم للعمل فيها أشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من الزملاء أو أقارب يعملون بنفس الشركة وعندما يتوافر عدد من الأفراد من ذوى المهارات والقدرات المعوقة تقوم الشركة بأجراء مقابلة مبدئية معهم وفى ضوء مؤشرات محدده يتم استكمال باقى إجراءات الاختيار والتعين ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى:

١- العمر: لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره (٣٥) عاماً.

٢- مكان الإقامة: تشترط الشركة أن يكون المتقدم للوظيفة من الذين يقيمون فى منطقة العمل

٣- الجنسية: أن يكون ممن يحملون الجنسية السعودية.

٤- الخبرة: أن تتوفر خبره لدى المتقدم لشغل الوظيفة لا تقل عن سنتين.

٥- الخدمة العسكرية: إذا كان المتقدم من الذكور فيجب أن يكون قد انهى الخدمة العسكرية الإجبارية أو قد يكون أعفى منها وبعد إجراء المقابلة

الأولية تتم التصفية المبدئية وتعقد اختبارات الذكاء ومقابلات شخصية وفى ضوء ذلك يتم إصدار قرار مبدئى بالتعين إذ لابد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبى شامل له قبل إصدار قرار التعين النهائى وفى حالة رفض أى فرد من المتقدمين للعمل تقوم الشركة بتوضيح أسباب رفضه ولكن لا يوجد فى الشركة خطة واضحة تحدد على أساسها إجراءات الاختيار والتعين.

يشغل خالد العقيل وظيفة مدير إدارة المبيعات فى الشركة ويرى أن سياسة الاختيار والتعين تحتاج إلى إعادة نظر فيما يتعلق بأسس الاختيار واجراءته.

أسئلة للمناقشة

١- هل ترى أن أسس الاختيار والتعين الحالية فى الشركة مناسبة، وما هى فى رأيك الأسس التى تناسب هذه الشركة؟

٢- ما هى فى رأيك أهم الاختبارات ا لتى تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع فى الشركة وضح إجابتك؟

٣- هل تنصح هذه الشركة بالاستمرار فى اتباع سياسة إبلاغ المتقدمين لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعينه فى حالة رفضه؟ وضح إجابتك؟

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

(١) الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة (يتم) برنامج أسس البيع .

(٢) د. محمد موسى عثمان وآخرون- فن البيع والترويج- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية- القاهرة ٢٠٠١ ص ١٩ وما بعدها.

(٣) د. إبراهيم السيد جاد الله وآخرون- إدارة التسويق والمبيعات- غير مبين النشر ١٩٩٩ هى ٣٦٨.

(٤) د.حسن محمد خير الدين، مبادئ التسويق، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٦.

(٥) د. محمد عبد الغنى هلال- مهارات البيع- مركز تطوير الأداء والتنمية ١٩٩٧ ص ١٥.

(٦) كارين ليهلاند وآخرون- حضرته العملاء للمبتدئين- مكتبة جزيرة الرياض ١٩٩٧ ص ٢٧٩ وما بعدها.

(٧) د. ناجى معلا- الأصول العلمية فى أداره المبيعات مطابع القنادر عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٥ وما بعدها.

(٨) أحمد سلامة أحمد- أداره المبيعات فى البنوك- مطابع الأوفست شركة الإعلانات الشرقية ١٩٩٧ ص ٢٠ وما بعدها.

(٩) د. حسن كمال- المحاسبة الإدارية- مكتبة عين شمس. القاهرة ص ٩٠ وما بعدها.

(١٠) د. عوض بدير الحداد وأخرون- أساسيات التسويق والبيع غير الناشر ٢٠٠٣ ص ٢٤٥ وما بعدها.

(١١) محمد سلامة الجيوشى وأخرون- الإدارة علم وتطبيق- درا المسيرة عمان ٢٠٠٠ ص ١٢٠.

(١٢) د. محمد الصيرفي- التوجيه الابداعي - دار حورس- الإسكندرية ٢٠٠٥.
(١٣) د. محمد عبيدات وآخرون- إدارة المبيعات و البيع الشخصي - دار وائل لنشر- عمان ١٩٩٨ ص ٤٣ وما بعدها.
(١٤) الموسوعة الإسلامية- الجزء الرابع- إدارة الموارد البشرية ص ٤٢٦ وما بعدها.

قائمة المراجع

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Atitah, P.S" The Sale Of Goods " Pitman, London, 7 tj., ed., 1985.

2- Baer, Earl, E., "Salesmanship" McGraw, hill., N.Y. 1972

3- Carey, Gerard. J. "The Complete Field Sages Program " Tarapore Valla, Bombay , pab., 1980.

4- Comer ,J. M. Sabs Manangement, Allyn and Bacon, London, 1991.

5- Carter, David C.," Action Techiques for for the take – Charge Sales Managers" Tarapore vall- Pub., Bombay, 1979.

6-Cravens, David W. "Strategic Marketing" Richard, D., Irwin, INC., Homewood, ILL., 1982.

7- Christensen, N.C., "The Art of Persnasion for Sales Managers" Tarapor Valla, Pub., Bombay, 1977.

8- David, J. Luck and Q .C. Ferrel" Marketing Strategy and Plans" Prntice- hall, Inc., Englewood, 2 nd ., ed ., 1985.

9- Douglas J. Dalrymple "Sales Management Concepts and Cases" John- Willey and Sons, N.y . 1982.

10- E. Jerome, McCarthy and William D. Perreauly Jr. " Basic Marketing A managerial Approach" Richard – D. Irwin, iivc., Homewood, ILL., 8TH., ED., 1984.

11- Elsby, Frank, H., Marketing and Sales Manager" Oxford Pergamon Press, 1969.

12- Ernest and Ashmun " Salesmanship Fundamental, Mc, Graw- hill, Co., N.Y.4 th., ed., 1973.

13- Greif, Edwin. C., "Personal Salesmanship: New Concepts and Directions " Tarapore Valle Pub , Bombay, 1980.

14- Gordon, Storholm and Lovis. C.Kaufman " Principles Of Selling" Prentic- Hall, Inc., Englewood, 1985.

15- Harrison ,Jared F. "Profitable Self- Management for Salesman" Tarapore Valla, Pub Bombay, 1979.

16- Kelly , Paul Joseph "Situational Selling : Sik Keys to Mastering the Complex Business Sale" Am A Cou, N.Y.1988.

17- Kotler ,Philip, " Marketing Management: analysis, Planning and Control" Prentic- Hall, INC., 5th., ed., 1984.

18- Mclaughlin, Ian E., "Successful Sales Training: How to Build a Program that Works" C.B.I. Pub., Boston, 1982.

19- MontGomery ,Douglas G., "forecasting and time Series analysis" McGraw- hill, INC., N.Y.1976.

20- Rames, H. B., "The Dynamics of Motivating Prospects to Bay" Tarapore Valla. Pub., Bombay, 1979.

21- Sahu, P.K., "Salesmanship and Sales Manegement " Vani, New Delhi., 1985.

22- Stumm, David,Arthar. "The New Sales Managers Servival Guide" AmaCou, New York, 1985.

23-Ulanoff, Stonley M., "Handbook Of Sales Management" McGraw- hill,. N.Y. 1985.

24- Reid, Allan, L., Modern Applied Salesmanship" Prentice – Hall- INC., 1971.

25- Stanton, William and Richard H. Buskirk" Management of Sales Force "Richard D. Irwin, INC., Homeewood, ILL., 7th., ed., 1987.

26- Ronald B. Marks "Personal Selling: An Interactive Approah"Ally and Bacon, Inc., 3th. Ed. Boston. 1988.

27- Thomas R. Wotruba and Edwin K. Simpson" Sales Management Text And Cases" Pws- Kent Publishing Company" Boston, 1989.

28- Thomas N. Im Graw and Raymond W. Iaforge " Sales Management: Analysis and Decision Making" The Dryden Press Chicago, 1989.

29- Radfield, J.W., Elementy of Forasting, Harvard Business Review, Vol. 29, no.6.Nov. 1951.

30- Fayol, Henri, General And Industrial Management, London: Sir Issac Pitman and Sons , 1949.

31- Lazer, William, Consumer Environment and Life Styles of the 70' S.M.S.V. Business Topics 20, Spring 1972.

32- Brown, R.G., Statistical Forcasting For Invetory Control, New York: MC Graw- Hill Co. 1959.

33- Allen, Peter, Selling: Management and Practice, London. Pitman, 1991.

34- Lan Castel, Goeft and Jobber, David, Sales: Technique and Management, London; Pitman Publishing, 1990.

35- Mc Carthy, Jerome E., and Perreault, William D., Basic Marketing: a Managerial approach. U.S.A: Richard D. Irwin, 1990.

36- Evan, Joel R., Marketing, New York: Macmillan Publishing Co., 1990.

37- Koontz, H., and O' Donnel, C., Principles of Management, New York: Mc Graw- Hill Co., 1968.

38- Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, U.S.A: Prentice- Hall, INC, 1980.

الفهـرس

